CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:
ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 3

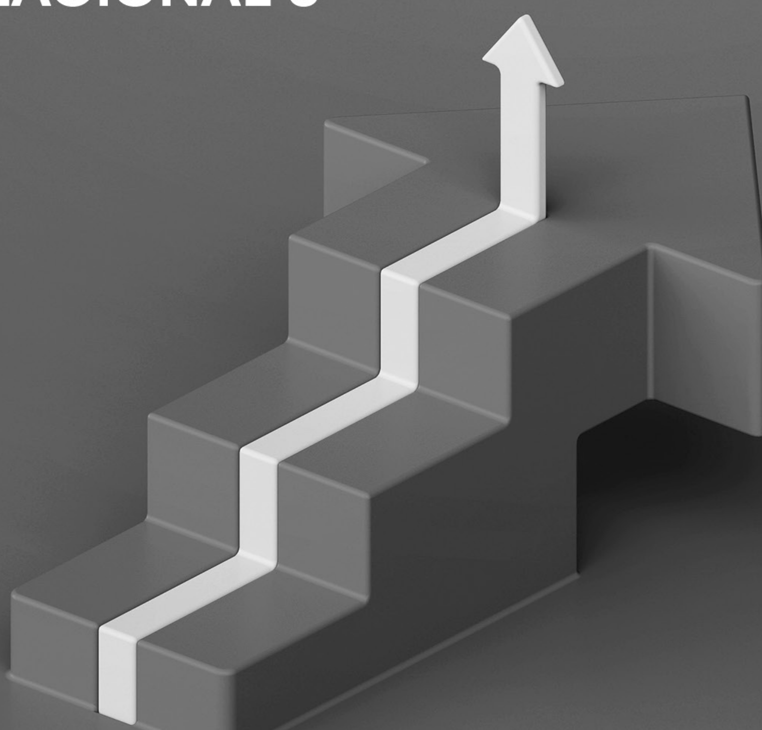


Atena
Editora
Ano 2024

CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE
(ORGANIZADOR)

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 3



Atena
Editora
Ano 2024

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Ellen Andressa Kubisty
Luiza Alves Batista
Nataly Evilin Gayde
Thamires Camili Gayde
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Administração moderna: estratégias para o sucesso organizacional 3

Diagramação: Ellen Andressa Kubisty
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Carlos Eduardo Sanches de Andrade

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração moderna: estratégias para o sucesso organizacional 3 / Organizador Carlos Eduardo Sanches de Andrade. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-2736-0
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.360240608

1. Administração. I. Andrade, Carlos Eduardo Sanches de (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código Penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

A obra "Administração moderna: Estratégias para o sucesso organizacional 3" publicada pela Atena Editora apresenta, em seus 15 capítulos, estudos sobre diferentes temas relacionados à Administração, revelando a sua importância na vida das pessoas, empresas, diferentes organizações e a sociedade em geral.

O sucesso das organizações requer a utilização de um planejamento onde as estratégias são desenvolvidas e implantadas. O desenvolvimento de uma Nação, de um Estado ou de uma cidade tem como pilar uma boa Administração, que é vital para a sobrevivência das organizações. A competição entre os grupos organizados da sociedade contribui para o desenvolvimento, melhorando os processos, diminuindo o custo e fornecendo produtos e serviços de maior qualidade. Estratégias devem ser desenvolvidas para possibilitar uma vantagem competitiva, impulsionando as empresas e organizações e colocando-as na liderança. Para criar uma vantagem competitiva é preciso inovar, se diferenciando dos concorrentes.

Os trabalhos apresentados abordam uma ampla gama de temas relevantes, relacionados à administração interna das empresas, gestão de recursos humanos, fidelização de clientes, estratégias de inovação, empreendedorismo corporativo, ambiente organizacional, relacionamentos entre as empresas, entre outros.

Os trabalhos aqui abordados são pesquisas teóricas e práticas, compondo um acervo que, esperamos, seja de grande utilidade para pesquisadores e estudiosos em geral.

Agradecemos aos autores dos diversos capítulos apresentados e esperamos que essa compilação seja proveitosa para os leitores.

Carlos Eduardo Sanches de Andrade

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 1

A COMPLEXIDADE E DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS DO GRUPO IMP

Pedro Carvalho

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406081

CAPÍTULO 2 13

A IMPLEMENTAÇÃO DO "PROJETO PILATES NO SOLO" NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Ana Cleide de Oliveira Ávila
Ana Carolina de Barros Neves
Erodiana Freitas Naves
Líllian Lima Carvalho Gonzaga
Rachel Oliveira Araújo

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406082

CAPÍTULO 3 36

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO SUCESSO DA EMPRESA

Jones Brumana Marvila

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406083

CAPÍTULO 4 52

A NECESSÁRIA VALORIZAÇÃO DOS AGENTES DE CONTRATAÇÃO QUE ATUAM COMO PREGOEIROS

Michel Baum

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406084

CAPÍTULO 5 72

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Amanda Pereira Santos

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406085

CAPÍTULO 6 78

ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SEUS NÍVEIS DISTINTOS

Carlos Eduardo Sanches de Andrade

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406086

CAPÍTULO 7 82

DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UMA ANÁLISE INTEGRADA DA SATISFAÇÃO, CUSTOS DE MUDANÇA E PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

Pedro Carvalho

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406087

CAPÍTULO 8 106

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E AS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA IMPULSIONAR OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Nicholas Zao Moreno

Paulo Roberto do Amaral Ferreira

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406088

CAPÍTULO 9 118

ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATEGICO APLICADO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO

Eduardo Reis da Silva

Joao Batista Ferreira

https://doi.org/10.22533/at.ed.3602406089

CAPÍTULO 10 135

HOW CAN ENTREPRENEURSHIP HELP US CONDUCT OUR RESEARCH ASSERTIVELY

Victor Carlos Mello

Sonia Nair Báo

Leonardo Froes De Azevedo Chang

Ariane Pandolfo Silveira

https://doi.org/10.22533/at.ed.36024060810

CAPÍTULO 11 157

IMPACTOS DE FUSÕES & AQUISIÇÕES SOBRE O CLIMA DAS ORGANIZAÇÕES EM DECORRÊNCIA DO CHOQUE CULTURAL

Davi de Andrade Cruz

https://doi.org/10.22533/at.ed.36024060811

CAPÍTULO 12 176

MAXIMIZANDO A CRIAÇÃO DE VALOR: INTEGRANDO *STAKEHOLDERS* NO MARKETING ATRAVÉS DO MODELO DOS SEIS MERCADOS

Pedro Carvalho

https://doi.org/10.22533/at.ed.36024060812

CAPÍTULO 13 193

PREMISSAS IMPORTANTES E BOAS PRÁTICAS PARA FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS

Solange Pereira dos Santos Farah

Thais de Andrade El Rassi

Tiago Palmieri Martins de Souza

Alessandro Fraga Farah

https://doi.org/10.22533/at.ed.36024060813

CAPÍTULO 14 209

TRABALHABILIDADE: A INEXORABILIDADE DA DISPONIBILIDADE PARA

SER UM ETERNO APRENDIZ, COMO BÚSSOLA PARA MANTER-SE NO MERCADO DE TRABALHO

Geovana de Quadros Martins Bortoli

https://doi.org/10.22533/at.ed.36024060814

CAPÍTULO 15 217

VANTAGEM COMPETITIVA E O REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL COLETIVA NO SEMIÁRIDO BRASILEIRO

Raissa Costa Silva
José Vanderson Cunha Nascimento
Marília Nóbrega de Assis
Kelven Rawly Claudino de Araújo
Rafaela Silva
Josefa Edileide Santos Ramos
Marcelo da Costa Borba

https://doi.org/10.22533/at.ed.36024060815

SOBRE O ORGANIZADOR 230

ÍNDICE REMISSIVO 231

A COMPLEXIDADE E DINÂMICA DOS RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS: UMA ANÁLISE DOS FUNDAMENTOS DO GRUPO IMP

Data de aceite: 01/08/2024

Pedro Carvalho
CITUR, UNIAG
Instituto Politécnico de Viana do Castelo

RESUMO: Este capítulo examina a complexidade e a dinâmica dos relacionamentos empresariais, destacando os estudos do grupo IMP e as contribuições de outros académicos. Esses relacionamentos são caracterizados por interações complexas, nas quais a confiança e o envolvimento recíproco desempenham papéis fundamentais. Fatores como experiências anteriores e expectativas futuras moldam o desenvolvimento e a manutenção desses vínculos. Os relacionamentos empresariais são definidos por características como complexidade, continuidade e adaptação, influenciando-se mutuamente e formando uma rede interligada. A posição de uma empresa nessa rede afeta seu comportamento e expectativas, enquanto mudanças são catalisadas por fatores internos e externos. A dinâmica das redes envolve processos de competição e cooperação, desafiando as empresas a equilibrar esses elementos. Apesar de sua aparente estabilidade, as redes estão sempre em evolução, respondendo às mudanças internas e externas. Este estudo oferece uma visão abrangente dos relacionamentos empresariais, destacando sua natureza complexa e em constante transformação.

PALAVRAS-CHAVE: Relacionamentos empresariais, *IMP Group*, marketing *business-to-business*

INTRODUÇÃO

A abordagem relacional do marketing no contexto business-to-business (B2B) possui raízes profundas nas pesquisas desenvolvidas em diversas universidades do Norte da Europa. Este campo de estudo, amplamente explorado pelo grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing), enfatiza a complexidade e a dinâmica dos relacionamentos empresariais. O grupo IMP foi pioneiro na investigação das interações entre empresas, destacando a importância da confiança, do envolvimento recíproco e da orientação mútua nesses relacionamentos.

Os trabalhos do grupo IMP delineiam conceitos fundamentais,

como as dimensões de substância e função nos relacionamentos, além da textura das interdependências geradas. Esses relacionamentos são caracterizados por uma série de fatores, incluindo experiências anteriores, aprendizagem contínua e expectativas futuras, que influenciam tanto o desenvolvimento quanto a manutenção dos vínculos empresariais.

Além disso, a abordagem do grupo IMP explora a natureza das redes industriais, abordando suas características, oportunidades e limitações. As redes industriais são vistas como estruturas complexas e em constante evolução, onde a posição de uma empresa na rede afeta seu comportamento e expectativas. A dinâmica da estabilidade e mudança na rede é impulsionada por fatores internos e externos, resultantes das interações entre os participantes, busca por oportunidades e mudanças no ambiente externo.

Portanto, este artigo visa aprofundar a compreensão dos relacionamentos empresariais, abordando a complexidade, continuidade, simetria e informalidade desses vínculos, bem como os processos de adaptação, cooperação, conflito e interação social. A interligação entre esses relacionamentos cria uma cadeia de influência que impacta toda a rede, exigindo das empresas um equilíbrio constante entre colaboração e competição.

OS RELACIONAMENTOS EMPRESARIAIS

Para Hakansson e Snehota (1995), um relacionamento é o resultado de um processo de interação entre duas empresas, caracterizado por orientação mútua e envolvimento recíproco, que produz algo único e interconecta as atividades e recursos de ambas as organizações. Por outro lado, Johanson e Mattsson (1988) argumentam que a confiança mútua é essencial para o estabelecimento de relacionamentos empresariais, exigindo tempo e esforço para ser construída.

Hakansson e Ford (2002, p.134) destacam que o desenvolvimento de relacionamentos depende de uma série de fatores, incluindo experiências passadas, aprendizagem de outros relacionamentos, interações atuais entre as empresas envolvidas, expectativas futuras de ambas as partes e o contexto da rede de relacionamentos.

Os relacionamentos empresariais, especialmente entre cliente e fornecedor, conforme delineado por Hakansson e Snehota (1995), podem ser estruturalmente caracterizados por sua complexidade, continuidade, simetria e informalidade. Esses relacionamentos também podem ser tipificados por meio de adaptações nos produtos trocados, rotinas de produção e logística, cooperação e conflito, interação social para além do âmbito profissional, e rotinização.

Além disso, existe a noção de conectividade, onde um relacionamento pode influenciar ou ser influenciado por outro, como exemplificado pela dependência de uma empresa em relação a um fornecedor afetando a sua oferta aos clientes. Isso ressalta a importância das organizações explorarem não apenas as complementaridades de parceiros individuais, mas também o acesso à rede de recursos de terceiros (Easton, 1992).

Easton (1992) observa que a dependência nos relacionamentos pode criar desequilíbrios de poder e controle, afetando a obtenção de benefícios para a parte mais fraca. Johanson e Mattsson (1986 apud Easton, 1992) introduzem o conceito de investimento nos relacionamentos, destacando que este vai além dos recursos materiais, incluindo a aquisição de conhecimentos e o tempo investido no estabelecimento de relações sociais.

A tensão entre conflito e cooperação é uma dinâmica presente em todos os relacionamentos, onde os parceiros procuram benefícios equitativos. No entanto, podem surgir conflitos quando o processo de troca não atende às expectativas de ambas as partes (Ford, Hakansson e Johanson, 1986 apud Easton, 1992).

AS DIMENSÕES DA SUBSTÂNCIA E DA FUNÇÃO NOS RELACIONAMENTOS

Para Hakansson e Snehota (1995), os relacionamentos podem ser descritos tendo em consideração duas dimensões: Substância e Função.

A Dimensão da Substância nos Relacionamentos

No que respeita à dimensão da substância, os relacionamentos estão dependentes do tipo e da força da ligação de atividades, dos elos entre recursos e dos laços entre atores. Em 1992, Hakansson e Johanson apresentaram um modelo que relacionava as variáveis atores, recursos e atividades. Segundo estes investigadores, os atores são “aqueles que realizam as atividades e/ou controlam os recursos. Nas atividades os atores utilizam certos recursos para alterar outros recursos de várias formas. Os recursos são os meios utilizados pelos atores quando desenvolvem atividades.” (p.28). Com base nestas noções circulares, é possível concluir que estas variáveis estão relacionadas numa estrutura integral de redes – Redes de atores, redes de atividades e redes de recursos (Figura 4.1).

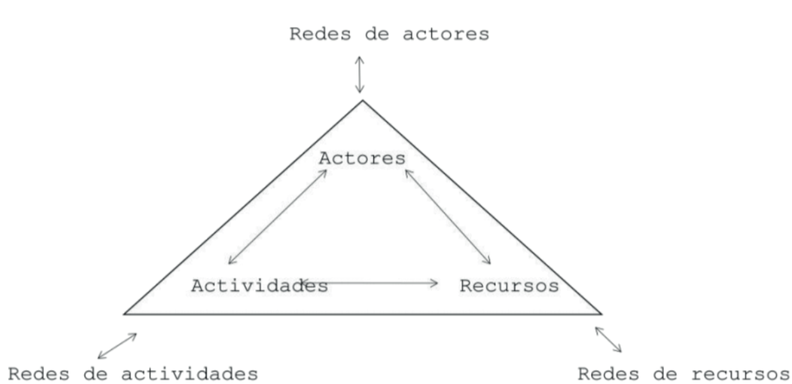


Figura 4.1 – O modelo de redes industriais

Fonte: Hakansson e Johansson (1992, p.29)

Segundo Hakansson e Snehota (1995), a ligação de atividades entre duas empresas, está associada às atividades técnicas, administrativas, comerciais e outras atividades que podem estar conectadas de diferentes formas entre as empresas que estabelecem os relacionamentos. A ligação de atividades implica a necessidade de coordenação, afeta o modo e o momento da sua realização e tem consequências em termos de custos e eficiência. Por outro lado, como ambas as empresas que ligam atividades têm relacionamentos com outras empresas, significa que determinadas ligações podem ser particularmente relevantes, na medida em que uma relação pode dar origem ao surgimento de uma cadeia de atividades envolvendo várias empresas.

Para os autores suprarreferidos, os elos entre recursos conectam vários recursos das duas empresas, designadamente, recursos tangíveis (produtos e equipamentos) ou recursos intangíveis (recursos técnicos, comerciais ou administrativos). Para estes autores, "o interface entre os recursos de duas empresas, ao longo do tempo, pode tornar-se extenso e profundo, de tal forma que pode envolver diferentes tipos de recursos e a sua ativação a diferentes níveis." (1995, p.30). O que significa que este efeito pode conduzir ao surgimento de uma interligação entre recursos que os tornam verdadeiramente integrados. Dos relacionamentos que a empresa vai estabelecendo, que podem ser encarados como recursos, surgem uma coleção de recursos que determinam não só a ação da empresa individualmente, como as suas oportunidades e limitações. Os elos entre recursos, resultantes da interação entre os atores, num determinado contexto, podem também dar origem a um tipo de estrutura agregada - Constelação de Recursos - "quando os diferentes recursos de uma constelação de recursos estão conectados." (p.31).

Os laços entre atores fortalecem-se em função do interesse mútuo entre as partes, o que conduz ao envolvimento mútuo. No entanto, o envolvimento está dependente das expectativas de troca que são criadas em relação a cada uma das partes. Contudo, as expectativas criadas pelo ator estão dependentes da sua noção de identidade, isto é, das experiências de interação passadas, do que é conhecido ou do que se acredita ser conhecido relativamente à contraparte. A construção da identidade de um ator pode ser moldada, semelhante a um processo de aprendizagem. Hakansson e Snehota (1995) eram da opinião que seria fundamental existir algum grau de confiança e de fé, para que houvesse envolvimento num relacionamento, sem descurar a necessidade de percecionar os relacionamentos da contraparte com terceiros.

Estes autores também referiram que "o comportamento de interação de cada uma das partes depende também de outros relacionamentos em que estão envolvidas." (p.32). Deste modo, os relacionamentos constroem um tipo de "coletividade", com vida própria e identidade distinta, estruturada de uma forma organizada, cujos laços entre os atores afetam as suas interações nos relacionamentos atuais e futuros. Todavia, esta teia de atores vai mudando, à medida que os atores individuais aprendem e ajustam os seus laços, e se transfiguram, incrementando novos relacionamentos e eliminando outros.

A Dimensão da Função nos Relacionamentos

No que respeita à dimensão da função, é de salientar a perspetiva micro-funcional nos relacionamentos de Alderson (1965, *apud* Hakasson e Snehota, 1995) que permite identificar três diferentes funções nos relacionamentos:

I. Função para a díade: Um relacionamento é desenvolvido por duas empresas que estabelecem conexões entre as suas atividades e recursos, e a sua substância não se limita a ser uma soma de contributos entre as duas partes. Por isso, gera-se um "efeito de equipa", na medida em que as duas empresas são capazes de desenvolver recursos e atividades que jamais poderiam emergir, caso a empresa não estabelecesse tal relacionamento (Alchian e Demsetz, 1972, *apud* Hakasson e Snehota, 1995). Para Hakansson e Snehota (1995), o grau de afetação da equipa, está dependente do desenvolvimento da função de substância no relacionamento, de tal modo que a relação entre as partes as torna numa "quase-organização", e a sua importância é determinada em proporção com a criação de novos recursos, combinação de novas atividades e ganho no conhecimento.

II. Função de ator individual: Os relacionamentos afetam a coleção de recursos que a empresa individualmente consegue reunir, condiciona as competências ao nível da realização de atividades internas, de produção e de inovação, como também determina a própria organização da empresa. Por outro lado, os efeitos dos relacionamentos na empresa individualmente não são simplesmente cumulativos, mas alteram a qualidade e as propriedades da substância dos relacionamentos. No entanto, é fundamental estar-se ciente que os efeitos dos relacionamentos entre duas empresas, são muitas vezes a fonte de possíveis tensões e conflitos entre as partes, "… especialmente, quando os objetivos das duas diferem fortemente e são colocados na interação." (Hakansson e Snehota, 1995, p.39).

III. Função de Rede: Como os relacionamentos estão conectados, basta uma alteração na substância de um relacionamento para que outros, com outras empresas, sejam afetados. Uma rede ou estrutura agregada, é composta por uma teia de atores conscientes que procuram atingir objetivos, que não têm de ser, necessariamente, comuns, mas que partilham algumas crenças acerca da organização do padrão de atividades e da constelação de recursos. Para Hakansson e Snehota (1995), uma rede não é possuidora de um centro, nem de fronteiras claras e poderá ser encarada como uma "organização", em que a sua existência permanece durante o tempo em que uma quantidade suficiente de atores aceite esta lógica. Qualquer mudança numa relação pode afetar a posição, os resultados e os relacionamentos dos atores, o que significa que esta estrutura é moldável e resulta das conexões do passado. No entanto, a estrutura em rede influência, direta ou indiretamente, as possibilidades de estabelecer novos e eliminar os atuais relacionamentos.

A Textura de Interdependências

De acordo com Hakansson e Snehota (1995), o envolvimento mútuo numa relação cria ao longo do tempo numerosas interdependências, que podem ser positivas ou negativas para as partes envolvidas. Essas interdependências não apenas restringem os procedimentos das empresas, mas também geram oportunidades. Elas estão interligadas na atividade empresarial em geral e afetam as relações empresariais. Em algumas situações, um tipo específico de interdependência pode ser dominante, mas isso não significa que as outras não possam existir em potencial.

Johanson e Mattsson (1988) destacaram que é possível descrever os laços dos relacionamentos com base em diversas dimensões, como técnicas, de planeamento, de conhecimento, sociais, económicas e legais. A propósito, Hakansson e Snehota (1995) apresentaram um conjunto de interdependências que podem ser mais bem compreendidas:

- Tecnologia: O fluxo de troca e as relações entre duas empresas refletem as tecnologias que utilizam. A ligação entre as suas tecnologias muitas vezes apresenta desafios específicos e torna certas atividades e adaptações mais importantes do que outras. O desenvolvimento técnico dentro de uma empresa e seus relacionamentos também dependem das tecnologias de outras empresas, o que tanto facilita quanto restringe as interações.

- Conhecimento: Reflete não apenas o conhecimento interno da empresa, mas também o conhecimento de outras empresas e organizações conectadas por relacionamentos de negócios. Muito do conhecimento utilizado por uma empresa vem de relacionamentos com outros atores fora da empresa. Isso implica que as atividades concebidas por uma empresa se tornam possíveis através do conhecimento de outras partes, como clientes e fornecedores.

- Relações sociais: Os laços sociais entre os indivíduos são cruciais para o desenvolvimento da confiança mútua. Essas interações podem ocorrer em contextos para além dos estritamente empresariais, como associações profissionais, clubes sociais e religiosos. A rede social de um indivíduo consiste em relacionamentos pessoais com diversas origens, que podem ser utilizados para melhorar e desenvolver relacionamentos de negócios.

- Sistemas e rotinas administrativas: Nas organizações, existem regras e normas que orientam a participação em atividades específicas, como reuniões, relatórios e processamento de documentos. Além disso, obrigações impostas pela legislação também são relevantes. Os procedimentos associados à atividade administrativa são essenciais para coordenar as interações entre os diversos atores, embora o processamento e a troca de informações entre organizações possam ser extensivos e onerosos.

- Ligações legais: O enquadramento legal de uma organização pode estabelecer conexões entre diferentes unidades de negócios, seja por meio da posse de capital ou outros tipos de acordos. As ligações legais podem fortalecer as relações com fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, mas também podem restringir o desenvolvimento de outros relacionamentos.

Easton (1992) acrescentou que também podem existir ligações temporais determinadas pelas adaptações da empresa em função de seus horizontes temporais e noções de urgência.

A noção de que os relacionamentos diretos entre duas organizações são profundamente influenciados pela rede de relacionamentos que essas organizações desenvolvem, direta ou indiretamente, com outras, levou ao estudo das redes industriais. Nas próximas páginas, serão expostos novamente os contributos do grupo IMP para uma melhor compreensão da estrutura da rede e sua influência nos relacionamentos entre as organizações.

O CONCEITO DE REDE INDUSTRIAL E SUAS CARACTERÍSTICAS

A conectividade pode gerar uma cadeia de interações que afeta uma variedade de atores de forma indireta, conforme observado por Hakansson e Snehota (1995). Esse fenómeno leva à formação de uma estrutura evolutiva, conhecida como rede, conforme descrito por Hakansson e Ford (2002), composta por múltiplos nodos interconectados por filamentos específicos.

Esta forma de organização, com uma estrutura atomística, é peculiar, na medida em que não é possuidora de um centro, nem de fronteiras bem definidas. Esta cadeia também tem a seguinte característica: o que acontece num relacionamento afetará sempre todos os relacionamentos conectados algumas vezes marginalmente, mas muitas vezes substancialmente e, deste modo, propaga-se por toda a network (Hakansson e Snehota, 1995, Hakansson e Ford, 2002). Assim, um relacionamento entre duas organizações não depende somente da forma como estas são capazes de o gerir, mas também do que acontece, noutros relacionamentos, entre outras organizações.

Mattsson (1986 apud Easton, 1992) explicou que os relacionamentos indiretos para além de fornecerem o contexto dos relacionamentos diretos de uma dada empresa, são capazes de influenciá-los fortemente, e apresenta 7 dimensões que podem ser usadas para caracterizar os relacionamentos indiretos. Estas incluem: (i) a distância em relação à empresa focal; (ii) a natureza horizontal ou vertical; (iii) a complementaridade e competição; (iv) a conexão estreita ou larga; (v) a força, tipo e conteúdo dos laços directos associados; (vi) a interdependência dos relacionamentos diretos associados; (vii) a “mais-valia” dos relacionamentos diretos da empresa focal.

Para Hagg e Johansson (1983 apud Easton, 1992), as redes poderiam ser identificadas em termos da força da complementaridade entre os membros da teia. Por outro lado, têm fronteiras naturais, no sentido em que os relacionamentos entre os membros são mais fortes do que os relacionamentos entre membros e não membros.

Easton (1992) salientou que as redes poderiam ser caracterizadas nas dimensões de produto, geografia, processos ou tecnologia. Ora, desta perspetiva resultou que

uma empresa pode ser membro de mais do que uma rede. Mattsson (1986 apud Easton, 1992) apresentou algumas características estruturais identificáveis nas redes industriais, designadamente, a estruturação (nível geral de interdependência na rede), a homogeneidade (semelhança das empresas nos tipos de laços, importância relativa e função de cada empresa) e a exclusividade (extensão do isolamento da rede em relação a outras redes).

As redes também estão ligadas a um conjunto de forças, através das quais podem ser integralmente analisadas. Segundo Hakansson e Johansson (1992) as forças associadas às redes são as seguintes:

- Interdependência Funcional – Os atores, atividades e recursos formam um sistema onde as exigências heterogéneas são satisfeitas com recursos heterogéneos.

- Estrutura de Poder – Na base do controlo de atividades e recursos existem importantes relações de poder entre os atores.

- Estrutura de Conhecimento – O “design” de atividades como também a utilização de recursos está ligada ao conhecimento e à experiência dos atores.

- Dependência Inter-temporal – A rede é um produto da história em termos de memórias, investimentos em relacionamentos, conhecimento, rotinas, etc… Por isso, todas as mudanças serão marginais e fortemente relacionadas com o passado.

Network – Oportunidades e Limitações

Hakansson e Ford (2002) sublinharam que cada empresa obtém tanto benefícios quanto custos a partir da rede em que está inserida, os quais são determinados pelas ações e investimentos das diversas empresas envolvidas. Dubois (1998) acrescentou que as oportunidades e limitações para a empresa estão relacionadas com os recursos investidos nos relacionamentos e com suas próprias capacidades internas. Dessa forma, em cada relacionamento, os recursos podem ser desenvolvidos e combinados de várias maneiras, promovendo altas oportunidades de inovação e beneficiando ambas as empresas. No entanto, uma mudança na rede implica mudanças tanto nas empresas envolvidas quanto nos seus relacionamentos.

Hakansson e Ford (2002) observam que qualquer mudança depende sempre das aprovações e ações de outras empresas. Isso significa que a rede de relacionamentos em que a empresa está inserida atua como uma severa limitação à mudança e, ao mesmo tempo, um “travão” à inovação empresarial. Hakansson e Lundgren (1997, apud Hakansson e Ford, 2002), destacaram que as características da empresa resultam das suas interações e relacionamentos, e seu futuro depende do que ocorre nesses mesmos relacionamentos. Em linha com essa conceção, Hakansson e Ford (2002) também observaram que os recursos e características da empresa não podem ser vistos como resultado de um desenvolvimento independente ou isolado. Por isso, o desenvolvimento estratégico deve ser encarado como um processo interativo, evolucionário e reativo, onde o gestor deve ver a sua empresa como uma combinação de empresas e relacionamentos.

A tendência comum das empresas é tentar controlar a rede ao seu redor e gerir os relacionamentos para atingir os seus próprios objetivos. No entanto, quanto mais a empresa tenta controlar, menos eficiente e inovadora a rede se torna. Assim, as empresas não devem adotar uma postura centrada apenas em si mesmas, mas sim promover o bem-estar das outras empresas em relação a elas, de modo a beneficiar dos recursos, iniciativas e criatividade de todos os envolvidos (Hakansson e Ford, 2002).

A Posição e os Processos na Rede

Mattsson (1984 *apud* Easton, 1992) apresentou a posição como o papel de uma determinada organização relativamente a outras com que se relaciona, direta ou indiretamente. Segundo este autor, esta definição implica que as outras empresas esperam que determinada empresa assuma um comportamento de acordo com a sua posição. A posição de uma empresa na rede pode ser caracterizada, pela função (as funções realizadas pela empresa na rede), pela identidade da rede de empresas da empresa focal (se a rede muda, as expectativas e a posição também muda), a importância relativa da empresa na rede (medida pela dimensão e outras correlações de poder) e níveis de análise (macroposição ou microposição).

Johanson e Mattsson (1988) diferenciaram os conceitos de microposição de macroposição na rede. Segundo estes investigadores, a microposição é caracterizada pelo papel da empresa em relação a outra(s) empresa(s), pela sua importância em relação a outra empresa e pela força do relacionamento em relação a outra empresa. As macroposições são caracterizadas pela identidade de outras empresas com as quais a empresa tem relacionamentos diretos e indiretos na rede, pelo papel da empresa na rede, pela importância da empresa na rede e pela força dos relacionamentos com outras empresas.

Easton (1992) referiu que as mudanças de posição estão relacionadas com a natureza das conexões na rede e que, uma tentativa de mudança na rede, nem sempre é fácil atingir, uma vez que existem empresas na rede que estão em posições privilegiadas que procurarão defender a sua posição, com todos os meios que dispõem.

A distribuição de poder e de interesses vai determinar o modo como a rede opera e se desenvolve. Por isso, estão instalados na rede dois processos dialéticos – Competição e Cooperação. Nos relacionamentos individuais no seio da rede, as empresas têm de decidir entre o "trade-off" cooperação, necessário de forma a criar benefícios entre as partes envolvidas e a competição, para obterem controlo, propriedade ou partilharem os recursos criados (*Idem*). Na sequência desta ideia, Hagg e Johanson (1983 *apud* Easton, 1992) argumentaram que a competição pode ocorrer mesmo a qualquer nível de agregação. Com efeito, pode ocorrer competição, por exemplo, entre redes e não no interior das mesmas.

Easton (1992) explicou que as redes são estáveis, mas não são estáticas. Isto significa que as empresas estão num processo de interação permanente no contexto dos relacionamentos existentes. No entanto, os relacionamentos também estão em mudança, em resposta aos acontecimentos exteriores aos relacionamentos e em resposta às próprias transações que exigem ajustamentos. Segundo Johansson e Mattsson (1986 *apud* Easton, 1992), a inércia da rede e as interdependências abrandam o processo de mudança. Para Easton (1992, p. 24) as "redes transformam-se ao longo do tempo, fundem-se, alteram o seu foco e os seus membros. A estabilidade fornece uma plataforma para a mudança. As interações contínuas entre as empresas oferecem, por um lado, a oportunidade para a inovação, e por outro, a existência de conhecimento e a previsibilidade ambiental em que pode ser realizada".

Estabilidade e Mudança

Segundo Ford et al. (1998), havia um número de aspetos que contribuíam para a existência de estabilidade nos relacionamentos, designadamente, os custos de procurar um novo parceiro, as incertezas em relação à mudança, a escassez de recursos necessários para avaliar cada novo cliente ou fornecedor, o investimento já realizado nos investimentos existentes e a inércia que se desenvolve ao longo do tempo.

Para Hakansson e Snehota (1995), na perspetiva de relacionamentos existem três tipos de fatores que podem causar a necessidade de mudança, designadamente, (i) Fatores internos da empresa, isto é, fatores relacionados com alguém de dentro da empresa que teve a ideia de fazer algo de forma melhor; (ii) A interação nos relacionamentos criou uma situação que para ser resolvida é necessário fazer mudança ou a entrada de uma nova contraparte; (iii) Existência de desenvolvimentos entre atores terceiros ou na sociedade em geral que originam mudança que afetará, até a um certo nível, os relacionamentos da empresa e criará a necessidade de fazer adaptações.

Genericamente, o fator mudança é assumido como endógeno quando está associado ao ator coletivo (a empresa) ou exógeno quando está associado a todo o sistema (a rede). Contudo, Hakansson e Snehota (1995) professaram que a mudança numa rede é uma larga extensão endógena relativamente à rede e exógena em relação ao ator individual. Por isso, há 3 principais razões endógenas, segundo estes autores, para a mudança nos relacionamentos empresariais: (i) Combinação de indivíduos e recursos, isto é, da curiosidade e aprendizagem dos indivíduos e, simultaneamente, da heterogeneidade dos recursos; (ii) Os indivíduos realizam atividades que estão ligadas a outras atividades de uma forma interdependente e de tal modo complexas que os indivíduos nunca as conseguem compreender totalmente. Dada a complexidade, as perceções individuais das várias ligações de atividades variam e estas diferentes perceções estão na origem de mudanças na rede; (iii) Os atores procuram oportunidades para melhorar as suas posições em relação

a outros atores e, como tal, agem e procuram oportunidades de criação de mudanças nos relacionamentos. Por outro lado, a mudança pode ter uma origem exógena em relação à rede, na medida em que é influenciada por fatores externos à rede, nomeadamente, mudanças nas condições económicas em geral, novas soluções técnicas desenvolvidas dentro de outras redes, ou outros tipos de mudança.

Gadde e Mattsson (1987) concluíram que, pelo facto de os relacionamentos individuais serem duradouros, não significava que as mudanças no sistema de relacionamentos não acontecessem. Para estes investigadores, ocorriam mudanças graduais que de uma forma acumulada, ao fim de poucos anos, alteravam toda a estrutura de relações. Como tal, constataram que as estruturas em rede são estáveis, mas não são estáticas e mudam, gradualmente, em resposta às mudanças interiores e exteriores à rede.

Hakansson e Snehota (1995) referiam que a mudança na rede é provocada por dois ou mais atores que se ajustavam a outros como sabem, e por sua vez, também os outros se ajustavam. Este processo de interação "conduz a ações coletivas entre atores que moldam a estrutura da rede e criam os relacionamentos conectados e resultam em laços, elos e ligações." (p.273). Por isso, nenhum ator consegue, de forma individual, manter ou mudar a estrutura da rede. Por outro lado, uma mudança numa determinada dimensão (ligação, elos, laços) num relacionamento implica a existência de estabilidade noutra dimensão. Isto significa que é necessário algum estado de estabilidade, pelo menos, nalguma dimensão para que possa ocorrer mudança(s) noutra(s). Com base nesta afirmação, é possível então depreender que se todas as dimensões mudassem ao mesmo tempo, não haveria "solo" comum para a interação ou ações conjuntas. Hakansson e Johanson (1984, *apud* Easton, 1992) explicaram ainda que embora a mudança melhore a eficiência na rede, não há qualquer mecanismo que permita identificar uma direção ótima para a mudança, nem as redes tendem para configurações ótimas em termos de eficiência.

CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido pelo grupo IMP explorou detalhadamente a complexidade e a dinâmica dos relacionamentos empresariais, baseando-se nas contribuições de diversos autores. O grupo ressaltou que esses relacionamentos são caracterizados por interações complexas, onde a confiança, o envolvimento recíproco e a orientação mútua desempenham papéis fundamentais. Além disso, salientou que vários fatores, como experiências anteriores, aprendizagem de outros relacionamentos e expectativas futuras, influenciam tanto o desenvolvimento quanto a manutenção desses vínculos empresariais. As características desses relacionamentos englobam complexidade, continuidade, simetria e informalidade, assim como adaptações, cooperação, conflito e interação social. A interligação entre esses relacionamentos pode criar uma cadeia de influência que impacta toda a rede, sendo as redes industriais vistas como estruturas complexas e em constante evolução. A posição

de uma empresa na rede afeta seu comportamento e suas expectativas, e as mudanças na rede podem ser impulsionadas tanto por fatores internos quanto externos, resultantes de interações individuais, procura por oportunidades e mudanças no ambiente externo. As redes operam por meio de processos de competição e cooperação, apresentando às empresas o desafio de equilibrar a colaboração em prol do benefício mútuo com a competição por recursos e controlo. Apesar de serem consideradas estáveis, as redes são também dinâmicas, sofrendo mudanças gradualmente em resposta a fatores tanto internos quanto externos, por meio de interações coletivas entre os participantes da rede.

REFERÊNCIAS

Dubois, A. (1998). Organising Industrial Activities Across Firm Boundaries. London: Routledge.

Easton, G. (1992). Industrial Networks: A Review in Axelsson, B. and Esaton, G. (eds.) Industrial Networks – A New View of Reality, Routledge, London, 1-27.

Easton, G. & Araújo, L. (1992). Non-economic Exchange in Industrial Networks in Axelsson, B. and Easton, G. (eds.) Industrial Networks – A New View of Reality, Routledge, London, 62-84.

Ford, D., Gaade, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998), Managing Business Relationships, West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Gadde, L-E., Mattsson, L-G. (1987). Stability and Change in Network Relationships. International Journal of Research in Marketing, 4, 29-41.

Hakansson, H. (1982). International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. Chichester: Wiley.

Hakansson, H. & Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks?. Journal of Business Research, 55, pp. 133-139.

Hakansson, H. & Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks. In Axelsson, B. and Easton, G. (eds.) Industrial Networks – A New View of Reality, Routledge, London, 28-34.

Hakansson, H. & Snehota, I. (1995). Developing Business Relationships in Business Networks. London: Routledge.

Johanson, J. & Mattsson, L-G. (1988) Internationalisation in Industrial Networks – A Network Approach in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds.) Strategies in Global Competition, Croom Helm, New York.

A IMPLEMENTAÇÃO DO "PROJETO PILATES NO SOLO" NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Data de aceite: 01/08/2024

Ana Cleide de Oliveira Ávila
Belo Horizonte - MG
http://lattes.cnpq.br/6112441882123580

Ana Carolina de Barros Neves
Lagoa Santa - MG
https://lattes.cnpq.br/4241636289592542

Erodiana Freitas Naves
Belo Horizonte - MG
https://lattes.cnpq.br/4267705312135402

Líllian Lima Carvalho Gonzaga
Belo Horizonte - MG
https://lattes.cnpq.br/5281607880088784

Rachel Oliveira Araújo
Belo Horizonte - MG
http://lattes.cnpq.br/9838415617672690

RESUMO: O presente trabalho aborta a implementação do "Projeto Pilates no Solo", com o objetivo de oferecer aos servidores, a oportunidade de conhecer e aderir a uma modalidade de exercícios, que possa trazer amplos benefícios à sua saúde corporal e mental. Pilates é uma modalidade de exercício físico, criada pelo alemão Joseph Hubertus Pilates. Inicialmente a técnica foi utilizada para reabilitar soldados feridos em guerra, passou a ser utilizada como exercício para o condicionamento físico, principalmente de dançarino e estrelas e posteriormente se difundiu entre o público geral. É baseada nos princípios da concentração, centro de força, respiração, precisão, controle e fluidez. A proposta do "Projeto Pilates em Solo", consiste na execução de exercícios no formato virtual, em que os servidores inscritos, são pré-avaliados por meio de um questionário e, sendo aprovados, participam de aulas de 40 minutos, durante 8 semanas, duas vezes por semana. Os servidores passam ainda por um segundo módulo de mesma duração e por fim são encaminhados a um grupo contínuo com aulas três vezes por semana. Ao fim do primeiro módulo o servidor recebe um formulário para avaliar a atividade. Durante estas avaliações foram enviados 220 questionários e obtidas 73 respostas. Como resultado, os servidores relatam melhora quanto a queixas osteomusculares, de consciência corporal, de postura, de ansiedade e depressão, de alongamento, de cansaço físico e mental, de estresse, de resistência muscular, de disposição, de qualidade do sono e de vida social. Destaca-se ainda que, por ser realizado em horário de trabalho, fatores

como, reuniões, demandas urgentes e troca de dia de trabalho presencial, foram relatadas como causas de ausência ou abandono das aulas. Apesar das dificuldades, na percepção dos participantes, a melhora foi significativa e 100% dos servidores relataram que indicariam o programa para os colegas.

PALAVRAS-CHAVE: Pilates; Pilates no Solo; Estresse; Postura; Saúde corporal e mental.

INTRODUÇÃO

Durante a Primeira Guerra Mundial (1920), um alemão chamado Joseph HubertusPilates, criou uma modalidade de exercício físico denominada Contrologia (controle harmonioso entre corpo e mente) (OLIVEIRA, et al 2015). Tratava-se de um tipo de exercício que permitia o controle consciente de todos os movimentos musculares do corpo, a correta coordenação do corpo, da mente e do espírito. Por meio dela, seria possível desenvolver o corpo uniformemente, corrigir a má postura, restaurar a vitalidade física, revigorar a mente e elevar o espírito. (MARTINS, 2013)

Inicialmente a técnica foi utilizada para reabilitar soldados feridos em guerra. Posteriormente, em Nova York Joseph, Pilates estendeu as possibilidades de exercícios para o condicionamento físico, principalmente de dançarino e estrelas de cinema.

Após a morte de seu criador, a técnica passou a ser chamada de método Pilates. E atualmente a procura por esta forma de exercício tem crescido, sendo a sétima modalidade com o maior número de praticantes nos Estados Unidos.

A literatura aponta como vantagens do Método: estímulo a circulação cardiovascular, melhora do condicionamento físico, da flexibilidade, da amplitude muscular e do alinhamento postural, melhora dos níveis de consciência corporal, coordenação motora, bem estar e qualidade de vida, benefícios que ajudam a prevenir lesões e proporcionar um alívio de dores crônicas, além de melhorar a saúde.

Para a prática do Pilates, seis princípios básicos precisam ser respeitados em todos os exercícios: concentração, centro de força, respiração, precisão, controle e fluidez (OLIVEIRA, et al 2015).

A concentração refere-se ao fato do executante concentrar-se no grupo muscular que está sendo trabalhado. A execução dos movimentos deve ser realizada, mantendo-se concentração no centro de força, para que se obtenha uma boa conscientização corporal.

O centro de força diz respeito a ativação constante dos músculos que realizam a estabilização lombo-pélvica. É um grupo de músculos do tronco (abdominais e do assoalho pélvico) que envolvem a coluna vertebral. Funciona como um cinturão de força protetor da coluna vertebral para sustentação dos órgãos internos, manutenção de uma boa postura e para que os movimentos ocorram de maneira eficiente e segura. Preconiza- se o reforço desse centro de força (abdômen e períneo) por meio da técnica de sucção abdominal.

A respiração é realizada inspirando-se na preparação do movimento e expirado na execução do mesmo. Todos os exercícios estão associados à respiração (puxa o ar pelo nariz e solta pela boca), enfatizando a importância de manter os níveis de oxigenação da circulação sanguínea.

A precisão e o controle estão diretamente correlacionados com a prática, espera-se adquirir controle do corpo, da mente, dos movimentos e da respiração. O controle na execução de cada movimento alcança a harmonia da atividade motora, aprimorando também a coordenação motora. Concentrando-se em cada etapa do movimento e conhecendo o corpo, é possível desenvolver o controle necessário para se obter a precisão de cada movimento.

A fluidez, refere-se à execução do movimento dentro de uma amplitude adequada, sem pressa e de maneira ritmada. É o que permite passar de um exercício para o outro de forma espontânea, não havendo necessidade de intervalos entre um movimento e outro. A velocidade dos exercícios é constante nas diferentes repetições e fases. O movimento é realizado de forma controlada e contínua, com qualidade e leveza.

Os exercícios do método Pilates são divididos em duas categorias: exercícios no solo que utilizam o peso corporal e a força da gravidade como fatores de resistência, chamado de MatPilates; e os exercícios feitos nos aparelhos que utilizam resistência proporcionada pelo uso de molas e polias.

No programa Pilates no Solo, os exercícios são da categoria MatPilates, com treinamento que utiliza o peso do próprio corpo para a execução dos movimentos. São exercícios que podem ser realizados na posição deitada, sentada ou de pé, evitando lesões e diminuindo o impacto sobre as articulações. (FERREIRA, 2018).

METODOLOGIA

O "Projeto Pilates no Solo" foi constituído em 2022, durante a pandemia de COVID- 19, com objetivo de oferecer uma modalidade simples e eficiente de combate ao sedentarismo, um dos maiores responsáveis pela má postura, e melhorar a qualidade de vida dos servidores do Estado de Minas Gerais. O sedentarismo promove a perda de flexibilidade do corpo, gerando movimentos incorretos e contribuindo muito para as dores.

O público alvo engloba todos os servidores públicos estaduais estatutários, comissionados, contratados, estagiários e empregados públicos.

A divulgação do Programa para os servidores ocorreu por meio de um Webinário, realizado no Canal Desempenho e Desenvolvimento da SEPLAG/MG, onde o programa e seus benefícios foram detalhadamente explicados, sanando dúvidas dos servidores. Outra forma de divulgação se deu por meio de publicidade interna, por e-mail marketing, enviado a todos os servidores lotados na Cidade Administrativa do Estado de Minas Gerais (CAMG) e posteriormente reenviados pela Diretoria de Recursos Humanos – DRH, das Secretarias de Educação, Saúde e Justiça e Segurança Pública. Ainda foram realizadas postagens nas redes sociais da Saúde Ocupacional (Instagram: @saudeocupacionaminas).

Para participação, os interessados enviam solicitação para o e-mail fisioterapeuta@ca.mg.gov.br, sendo relacionados em uma lista, para classificação no quadro de vagas ofertadas. A seleção dos participantes ocorre a partir da ordem de inscrição e a confirmação da participação é realizada também por e-mail, após o servidor preencher um questionário (Anexo 2), com seu histórico de saúde e de prática de atividade física. Caso o servidor seja considerado inapto, no momento, ele é encaminhado para um outro programa da Diretoria Central de Saúde Ocupacional, a "Escola de Postura", e posteriormente, sendo considerado apto, pode retornar ao Pilates.

Antes do início da 1ª etapa, é realizada uma entrevista com os servidores, no modo virtual, para explicar sobre o método, seus princípios básicos, como as aulas serão desenvolvidas e como serão divididas as fases do programa de treinamento em grupo.

O programa divide-se em três etapas (fases): a primeira e segunda etapas englobam 16 aulas práticas com duração de aproximadamente 40 minutos/aula, duas vezes por semana. Na 1ª etapa as aulas são em grupo de até 3 pessoas, com predominância de exercícios de nível básico. Na 2ª etapa, os grupos podem ter mais de três pessoas e os exercícios aplicados são de nível intermediário. Os exercícios adotados durante essas etapas do programa são baseados em cartilhas de exercícios (Anexo 1) e seguem uma ordem crescente de exigência física e concentração, variando o número de execuções/repetições por exercício e o adaptando conforme o nível funcional de cada participante.

A opção por grupos menores, para a primeira e segunda etapas, se deu em razão da inexperiência dos inscritos com o método e considerando o formato virtual para a execução dos exercícios. Dessa forma, puderam ser priorizados o aprendizado dos princípios do método e sua manutenção.

Diferentemente das etapas anteriores, na 3ª etapa não há previsão de número limitado de aulas, sendo estas ministradas três vezes por semana. O foco são exercícios de níveis intermediários e avançados, evoluções dos exercícios anteriores, sendo exclusivamente para os participantes que concluíram as duas primeiras fases.

O nível de intensidade dos exercícios não é mensurado, visto que a prioridade é a qualidade do movimento. Entretanto, caso haja algum desconforto/dor, esforço elevado ou não consigam manter a respiração de maneira fluida com o centro de força ativado (powerhouse), os participantes são orientados a pararem a execução. Assim, é possível examinar se o problema está na execução ou no posicionamento durante a prática. Se ocorre queixa de fadiga, orienta-se o descanso.

As aulas são ministradas por fisioterapeutas do Núcleo de Saúde Ocupacional da Diretoria Central de Saúde Ocupacional e conduzidas no modo virtual, em três fases. Sendo que, nas duas primeiras fases as aulas acontecem, exclusivamente, no formato síncrono e na 3ª fase, as aulas podem ser síncronas ou assíncronas, já que são salvas e disponibilizadas internamente nos grupos de "whatsapp" em que os participantes estão incluídos.

Após finalizada a segunda etapa, o servidor recebe um formulário para avaliação da atividade.

Até o presente momento, já participaram do "Projeto Pilates no Solo" cerca de 297 servidores. Foi realizada pesquisa de satisfação, com a finalidade de avaliar a eficácia nos resultados, visando melhorias e a viabilidade para ampliação. A pesquisa foi realizada entre os dias 11 e 17 de Junho de 2023(Anexo 3). Para a realização da mesma, foi formulado um questionário anônimo com informações sigilosas, com consentimento livre e esclarecido, e encaminhado por e-mail para todos os servidores que participaram do programa. O mesmo foi dividido em 4 etapas.

A primeira etapa abordava as seguintes questões:

- ano da participação do servidor no programa;
- etapa mais avançada de participação do programa;
- avaliação do programa (em uma escala de 1 a 10, em que 1 é ruim e 10 excelente);
- apresentação de dor articular/muscular antes do programa;
- indicação do programa para colegas de trabalho;
- melhora das queixas;
- expectativas atendidas;
- sugestões;

A segunda etapa referia às barreiras enfrentadas durante o programa, sendo os itens a serem assinalados:

- Sem impedimentos;
- Problemas relativos ao trabalho (reuniões, alterações de dias presenciais, demandas urgentes);
- dias das aulas;
- horário das aulas;
- outra atividade física;
- Atividades domésticas;
- outros não apresentados;

A terceira etapa tratou do quanto a participação no "Projeto Pilates no Solo" ajudou na vida do servidor. Era preciso assinalar em uma escala de 1 a 5 (1 representa muita pouca melhora, 2 pouca melhora, 3 melhora moderada, 4 bastante melhora e 5 muitíssima melhora) os seguintes itens:

- Postura corporal;
- Consciência corporal;
- Melhora do alongamento;

- Cansaço físico;
- Cansaço mental;
- Estresse;
- Humor;
- Resistência muscular;
- Ansiedade e depressão;
- Disposição;
- Qualidade do sono;
- Vida social;

A quarta e última etapa está relacionada à crítica, elogio e sugestões e ao depoimento referente à experiência “Projeto Pilates no Solo”.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Até o presente momento, houve 607 solicitações para participação na modalidade Pilates no Solo; desse total, 297 servidores de vários municípios do Estado de Minas Gerais já foram atendidos.

Na pesquisa de satisfação foram enviados 220 questionários aos servidores participantes do “Projeto Pilates no Solo”, desses 73 responderam à pesquisa.

Analisando os resultados obtidos, desses 73 alunos, 33 (45,2%) participaram apenas da etapa 1 (referente ao nível básico do método), 9 (12,3%) concluíram a etapa 2 (nível intermediário), 20 (27,4%) deram continuidade com o “aulão”, que corresponde ao terceiro nível de evolução dos exercícios, e 11 (15,1%) fizeram menos de 5 aulas.

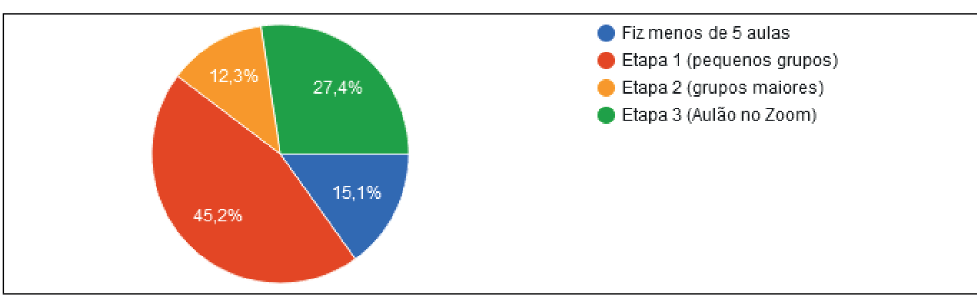


Figura 1- Relatório do nível de participação nas atividades

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Em relação à queixa de dor muscular/articular, 29 (39,7%) alunos não apresentaram quadro álgico antes do programa e 44 (60,3%) relataram dor antes da prática do método. Dos 44 que queixavam dor prévia, 42 (95%) relataram melhora desse sintoma com o treinamento do método Pilates no Solo. Estudos reportam que a modalidade trabalha a região do core, que atua na sustentação da coluna o que visa a proporcionar alívio de dores relativas à má postura, além de outros problemas associados.

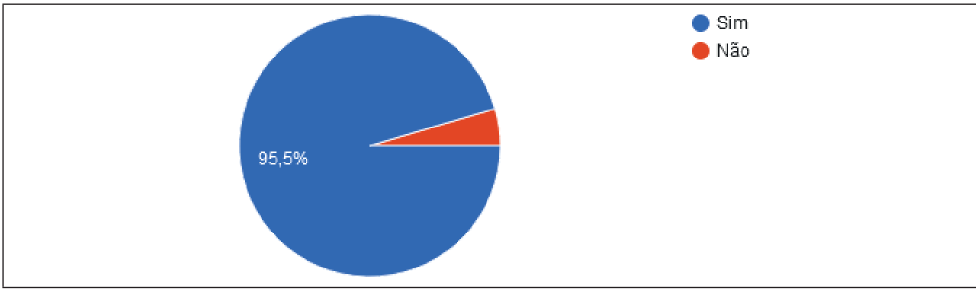


Figura 2- Percepção de melhora da queixa de dor articular/muscular.

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Das 73 respostas obtidas, 56 (76,7%) pontuaram nota 10 para o programa, 11 deram nota 9 (15,1%) e 4 (5,5%) alunos nota 8.

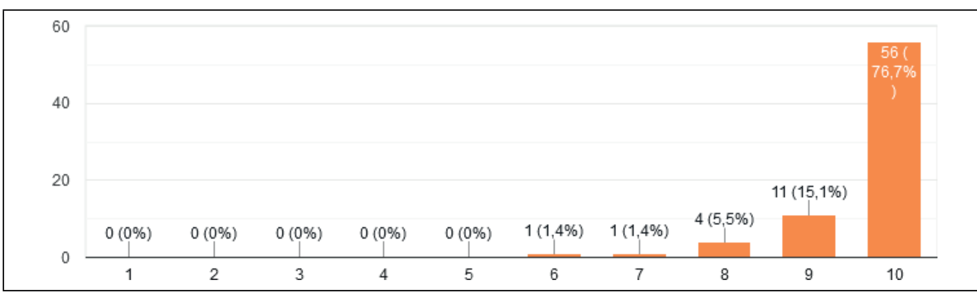


Figura 3- Avaliação do "Projeto Pilates no Solo".

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

A pesquisa revelou que 100% dos participantes indicariam o programa para um colega de trabalho e 94,5% relatam que suas expectativas foram atendidas.

Ao verificarmos o item barreiras enfrentadas durante as aulas de Pilates no Solo, a grande maioria dos participantes (56,2%) relataram que problemas relativos ao trabalho foi um dificultador; 37% afirmaram que os horários das aulas impossibilitaram a participação no programa; assim como 27% afirmaram que não houve impedimentos para a prática do Pilates. Refletindo sobre problemas relativos ao trabalho como fator dificultador, pode-se inferir tratar-se do retorno ao trabalho de forma híbrida, dos servidores do Estado de Minas

Gerais, após a pandemia COVID-2019. Já a questão relacionada aos horários, percebe-se que tem correspondência com os horários de trabalho praticados pelos fisioterapeutas, já que estes possuem jornada de trabalho de 6 horas diárias, às vezes incompatível com a disponibilidade dos servidores participantes.

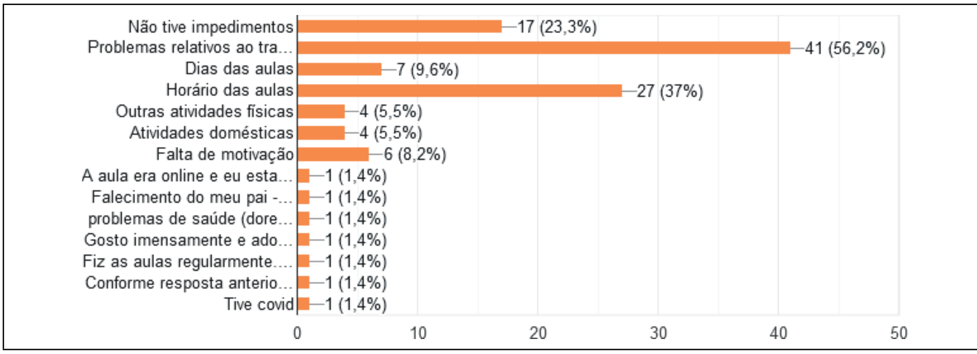


Figura 4 - Barreiras enfrentadas durante as aulas de Pilates no Solo.

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Quando da análise da etapa que abordava o quanto o programa Pilates no Solo ajudou os participantes, no que se refere ao item postura corporal, 50,87% responderam que houve muitíssima melhora na postura corporal. Sinzato et al. (2013) corrobora esse resultado, explicando que efeitos posturais podem ser atribuídos aos aumentos de resistência e de força muscular proporcionados pelo método Pilates, o que permite uma melhor relação entre os músculos agonistas e antagonistas relacionados ao equilíbrio postural e articular. Ferreira et al. (2013) também ao avaliar a postura dos seus participantes antes e após o treinamento com o método Pilates, observou uma melhora no alinhamento frontal de ombro, no alinhamento sagital da cabeça e da pelve.

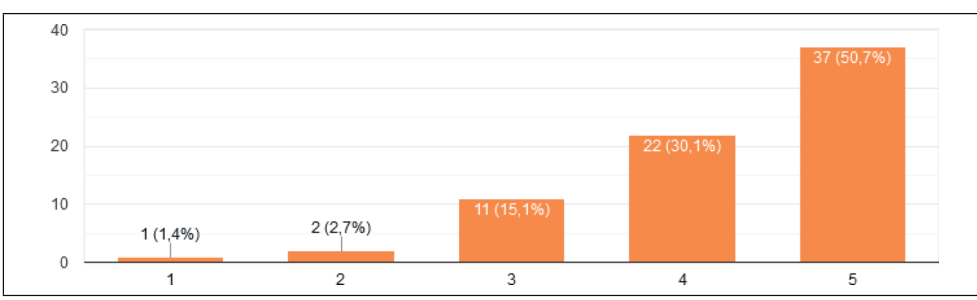


Figura 5- Melhora da postura corporal - relatado pelos participantes.

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Quanto ao tópico Consciência Corporal, 54,8% dos participantes responderam que houve melhora significativa. Segundo Kovalek et al (2019), o Pilates é um recurso terapêutico no qual exercícios dinâmicos de integração corporal visam trabalhar com força, alongamento, flexibilidade e equilíbrio trazendo diversos benefícios ao paciente como alinhamento postural, consciência corporal, coordenação motora além de proporcionar um envelhecimento mais saudável.

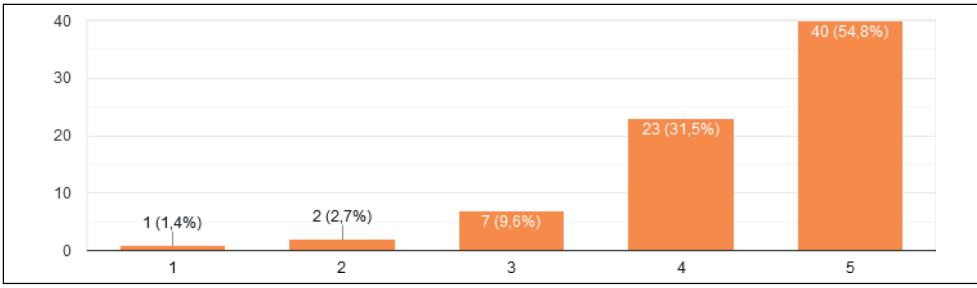


Figura 6- Índice de melhora quanto à consciência corporal

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Em relação ao item melhora do alongamento, 65,8% responderam que com o Pilates no Solo houve melhora, baseado na percepção destes. No método Pilates os alongamentos são realizados concomitantemente de maneira associativa, relacionando maneiras de se alongar. O alongamento passivo envolve o uso de força gravitacional, da força aplicada por outro segmento corporal ou da força aplicada por outra pessoa para mover o segmento corporal até o limite da amplitude de movimento (HALL, 2009). Logo, o alongamento estático, segundo Kisner e Colby (2005), se dá por meio do qual os tecidos moles são alongados de forma estacionada, indo um pouco além do ponto de resistência do tecido, e então mantidos na posição alongada por um período de tempo. Descrito por Dutton (2010), o alongamento dinâmico ocorre por meio de contração muscular de forma ativa para aumentar ou diminuir o ângulo articular cruzado pelo músculo. Consequentemente, seus efeitos se somam aumentando a flexibilidade dos músculos encurtados enquanto, simultaneamente, melhora a função dos músculos antagonistas.

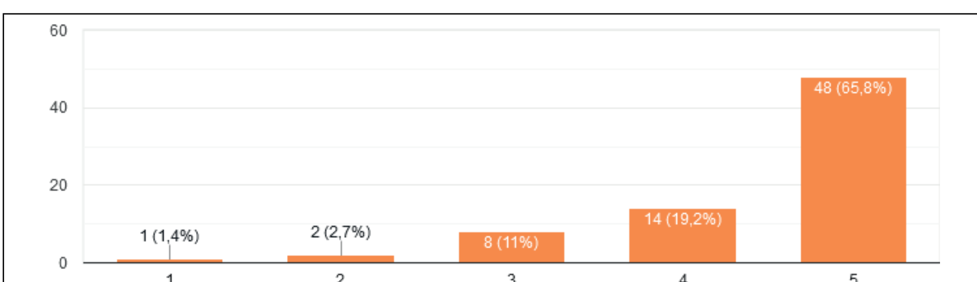


Figura 7- Percepção quanto ao nível de melhora do alongamento muscular.

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Com relação aos tópicos estresse e ansiedade e depressão, em ambos os quesitos, os participantes avaliaram como grau 5 (grande melhora), representando 50,7% e 46,6% dos resultados respectivamente. Segundo Melo et al (2021), em um estudo analisado (Aliev&Memmedora, 2015) em que foi usado uma escala acadêmica de motivação, teste de atenção e teste completo de ansiedade de Spiebberge, o Pilates é uma modalidade que reduz a ansiedade, melhora a atenção e desperta motivação para a prática. Sobre o fator ansiedade e estresse, Herrera-Gutiérrez, Olmos-Soria, & Brocal- Pérez (2015), avaliando efeitos do método Pilates sobre a ansiedade e estresse, entendeu-se que quanto maior a prática semanal do método, menor o índice de estresse e ansiedade, apresentando melhora em parâmetros psicológicos (Melo et al. 2022).

Três estudos avaliaram praticantes de Pilates por 8 semanas, com duração de 1 hora de sessão e frequência de 3 vezes semanais. O primeiro estudo comparou dois grupos, sendo eles o grupo Pilates e o grupo controle, demonstrando que o grupo Pilates obteve melhores resultados nos escores de ansiedade e aparência social, escores de qualidade de vida, de funções dos membros superiores em relação aos resultados do grupo controle. O segundo estudo, constatou melhorias no desempenho físico, na funcionalidade e qualidade de vida dos praticantes de Pilates, auxílio no tratamento da depressão e na redução de fadiga. Efeitos também observados no terceiro estudo, onde o Pilates e a caminhada impactaram positivamente os níveis de qualidade de vida, no tratamento da depressão e ansiedade (Silva et al. 2022).

Ao analisar o item qualidade do sono, 37% dos participantes responderam que, em sua percepção, houve grande melhora e 42,5% melhora acentuada. Curi et al. (2018), em um ensaio clínico randomizado com 61 idosas do sexo feminino divididas em dois grupos: grupo experimental (realizou exercícios de Pilates, nível básico ao intermediário) e grupo controle; os resultados alcançados indicaram que 16 semanas de treinamento de Pilates melhora significativamente o estado de saúde, principalmente no que se refere a qualidade de sono e na depressão. Almazán et al, (2017), também analisaram os efeitos do método Pilates na qualidade do sono, ansiedade, depressão e fadiga em mulheres espanholas pós-menopausa, o estudo mostrou que o programa de treinamento baseado em Pilates de 12 semanas tem efeitos benéficos na qualidade do sono, ansiedade, depressão e fadiga.

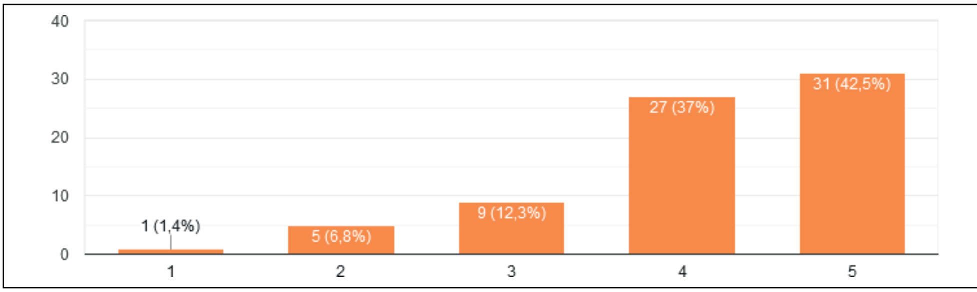


Figura 8 - Demonstrativo quanto à melhora da qualidade do sono dos participantes do Pilates no Solo.

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Avaliando os resultados referentes ao cansaço físico, mental e humor, dos 73 participantes, 47,9%, 54,8% e 47,9%, respectivamente, marcaram a opção 5, demonstrando que houve melhora acentuada com o Pilates no Solo. Silva et al (2022), afirma que o Pilates melhora a aptidão física, estado de humor, fadiga, risco de quedas, dores, bem-estar psicológico, distúrbios de sono, estresse, relacionamento social, minimização do linfedema e sinais e sintomas causados pela menopausa, impactando de forma positiva na qualidade de vida das pessoas que possuem comorbidades como câncer de mama, fibromialgia e esclerose múltipla. Para Melo et al (2020), o Pilates por trabalhar o corpo como um todo, visando estimulá-lo de modo equilibrado e geral, pode proporcionar diversos benefícios, dentre eles: maior integração entre corpo e mente, melhora da capacidade respiratória, aumento da energia, tonificação e definição da musculatura, melhora do condicionamento físico e mental, maior consciência corporal, aumento da autoestima, alívio do estresse e diminuição das dores musculares. Também afirma que, do ponto de vista prático, uma sessão de Pilates já é suficiente para provocar alterações positivas no humor do praticante, pois, após a intervenção, o indivíduo apresenta baixos valores para as dimensões negativas de humor e altos valores para a dimensão positiva.

Frente aos benefícios físicos e mentais do Pilates, sua prática mostra efeitos positivos sobre a qualidade de vida de seus participantes. O resultado do questionário infere que o pós-treinamento com o Pilates no Solo contribui para combater o sedentarismo, reduz o nível de estresse, auxilia no sono, entre outros benefícios. Conforme outro estudo (KURIKI, CHAVES e ALVES, 2017), dentre os benefícios do Pilates voltados à coluna lombar, é possível destacar a melhora do controle motor, da consciência corporal, da flexibilidade e da força dos músculos envolvidos no tronco, como também melhora da dor e ganho de alinhamento postural.

No que se refere ao tópico resistência muscular, 56,2% responderam que em sua percepção, houve melhora acentuada em seu quadro físico. A resistência muscular pode ser definida como a capacidade de um músculo ou grupo muscular de realizar contrações repetidas contra uma carga por um período prolongado (KELL; BELL; QUINNEY, 2001).

Aumentos na resistência muscular pode levar a uma maior capacidade de realizar atividades da vida diária, além de estar intimamente envolvida no desenvolvimento de funções neuromusculares, obtendo assim, uma melhora na saúde, no bem-estar e, consequentemente, na qualidade de vida, garantindo com isso, um estilo de vida ativo (ADAMS et al., 2000). Para Oliveira (2022), a forma de aplicação dos exercícios de Pilates (Mat ou equipamentos), demonstrou resultado significativo a favor do Pilates em equipamentos, onde houve melhora na resistência de membros inferiores e superiores. Porém, quando os exercícios de Pilates foram aplicados no solo (Mat), o resultado positivo foi observado apenas na análise de membros superiores.

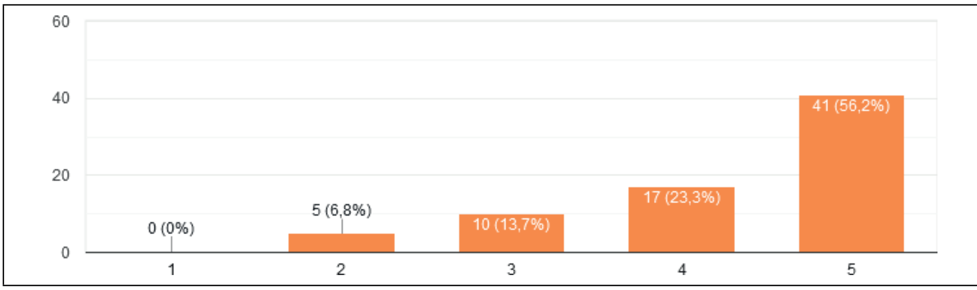


Figura 9 - Análise quanto à melhora da resistência muscular, na percepção dos participantes

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

Analisando as respostas quanto à disposição, 50,7% relataram percepção de grande melhora, já sobre a vida social, 27,4% afirmaram que houve melhora moderada, 31,5% boa melhora e 28,8% grande melhora. O Pilates é uma modalidade capaz de oferecer diversos benefícios ao praticante, pois promove maior consciência corporal, melhor equilíbrio, propriocepção, coordenação motora e proporciona um controle superior da respiração, sendo essencial para prevenir e reduzir o estresse e a ansiedade pois, aspectos como intensidade, frequência e duração da atividade trazem como benefícios a redução da produção desordenada de substâncias prejudiciais, tais como a adrenalina e cortisol, que em grandes quantidades aceleram a respiração, os batimentos cardíacos e aumentam a pressão arterial (PA), além disso, fazem com que os músculos se contraiam involuntariamente, causando maior tensão e dores constantes. Por outro lado, a prática do método ajuda na produção de neurotransmissores benéficos, como por exemplo a endorfina, que traz sensação de bem-estar, reduzindo os efeitos desses distúrbios (Brigatto et al., 2012; Jesus et al., 2013; Vilellla et al., 2017; Kilziene et al., 2018). De acordo com Kolyniak, Cavalcante e Aoki (2004), citado por Trevissol e Silva (2009) os exercícios do método Pilates trabalham o corpo todo, desenvolvendo força muscular e flexibilidade, melhorando as relações musculares, agonista e antagonista. Portanto, o Pilates favorece a flexibilidade muscular de forma efetiva e benéfica para o aumento da qualidade de vida dos praticantes do Método.

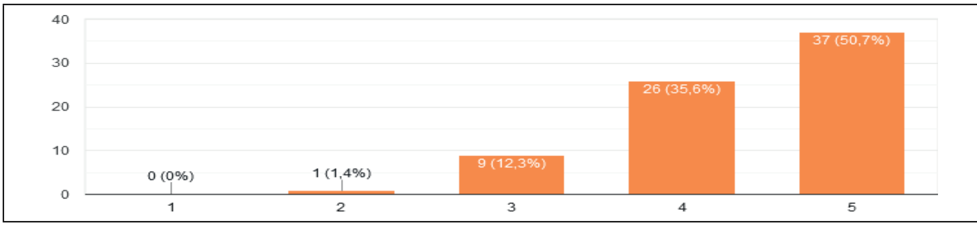


Figura 10 - Demonstrativo quanto ao item disposição dos participantes do programa.

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

A análise dos dados obtidos na pesquisa mostrou-se relevante e os resultados concluíram que é possível oferecer esse recurso com objetivo de prevenção e melhora da qualidade de vida dos servidores do Estado de Minas Gerais. Segundo o criador do método (Joseph Pilates), os benefícios do seu uso só dependem da execução dos exercícios com fidelidade aos seus princípios. Além disso, a modalidade pode ser recomendada a qualquer pessoa independente de idade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser um programa, com execução de exercícios no modo virtual, em que os servidores podem ser acompanhados em tempo real e em qualquer localidade do estado de Minas Gerais, abrangendo não somente servidores de uma única localidade, pode-se inferir que o "Pilates no solo" é um serviço que que acarreta benefícios à saúde dos participantes. E a partir do questionário apresentado, pode ser verificado que o método "Pilates no solo" é considerado uma importante atividade, já que proporciona vários benefícios como o controle do movimento e a conexão entre corpo e mente, o combate ao sedentarismo e a prevenção e/ou alívio de dores decorrentes da má postura.

Conclui-se, portanto, que a implementação do "Projeto Pilates no Solo" proporcionou melhoria na qualidade de vida dos servidores participantes, considerando a percepção destes.

Nesse sentido, o "Projeto Pilates no Solo" pode ser considerado um caso de sucesso, dos serviços disponibilizados pela equipe da Diretoria Central de Saúde Ocupacional, da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional – SEPLAG/MG.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, A. C. et al. **Does Pilates-BasedExercise Improve Postural Alignment in AdultWomen? Women& Health**, [s.l.], v. 53, n. 6, p. 597-611, Aug. 2013.

FERREIRA, JF. **Efeito agudo do método pilates solo e aparelho sobre a flexibilidade**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharelado em Educação Física) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR. Curitiba, 2018. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7932/2/CT_COEFI_2018_2_30.pdf>.

MARÉS, G. et al. **A importância de estabilização central no método Pilates: uma revisão sistemática**. Fisioterapia em Movimento, v.25, n2, set. 2017

MARTINS, RAS; CUNHA, RM. **Método Pilates: histórico, benefícios e aplicações, revisão sistemática da literatura**. Especialização em Pilates do Centro de Estudos Avançados e Formação Integrada, – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2013. Disponível em: <https://docplayer.com.br/19577437-Metodo-pilates-historico-beneficios-e-aplicacoes- revisao-sistematica-da-literatura.html>.

MARTINS. R. N. C. **Eficácia do método pilates e seus benefícios sobre a qualidade de vida dos praticantes: uma revisão bibliográfica.** Revista Brasileira de Reabilitação e Atividade Física, v.10, n.2, p. 27-36, dez. 2021.

MELO, C. C. et al. **A influência do método pilates sobre os estados de humor.** Revista Brasileira de Psicologia do Esporte, Brasília, v.10, n° 1, junho 2020.

MELO, C. C. et al. **Aspectos motivacionais relacionados** à **prática do método pilates.***Mudanças* [online]. 2021, vol.29, n.1, pp. 33-40.

OLIVEIRA, RG; OLIVEIRA, JNRF; SILVA, PR; OLIVEIRA, LC; FERNANDES, JAA; OLIVEIRA, RF; PIRES-OLIVEIRA, DAL. **O significado da prática do método Pilates para as praticantes.** R. bras. Ci. eMov 2015;23(3):47-52. Disponível em: <https://docs.bvsalud.org/biblioref/2017/07/837462/o-significado-da-pratica-do-metodo- pilates-para.pdf>.

Programa de Atualização PROFISIO Fisioterapia Traumato Ortopédica– “**Método Pilates como forma de estabilização Segmentar**”; Ciclo 1, volume1; 2017. ABRAFITO- www.sexad.com.br.

Programa de Atualização PROFISIO. Fisioterapia Traumato Ortopédica– “**Pilates- A Ciência além do método**”; Ciclo 1, volume 4; 2017. ABRAFITO- www.secad.com.br.

SILVA, D. C. P et al. **Os efeitos do método pilates na saúde mental de pacientes com depressão e transtorno de ansiedade: revisão de literatura.** Research, SocietyandDevelopment, v. 11, n. 7, e5911729368, 2022.

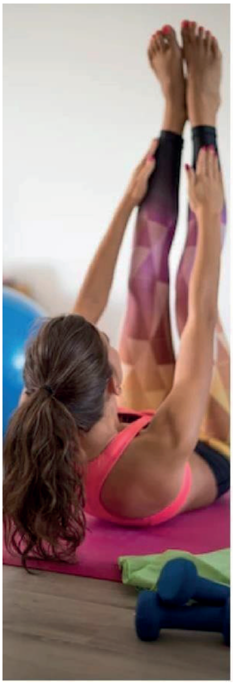
SINZATO, C. R. et al. **Efeitos de 20 sessões do método Pilates no alinhamento postural e flexibilidade de mulheres jovens: estudo piloto**. Fisioter Pesq., v. 20, n. 2, p. 143-150, 2013.

SIQUEIRA. G. R, et al. **Efeito do pilates sobre a flexibilidade do tronco e as medidas ultrassonográficas dos músculos abdominais.**Mudanças vol.29 no.1 São Paulo jan./jun. 2021.

LOPES. T. P. et al. **Efeitos do Pilates solo na qualidade de vida de mulheres saudáveis ativas.** Conexões: Educ. Fís., Esporte e Saúde, Campinas: SP, v. 17, e019026, p.1-13, 2019. ISSN: 19809030. Disponível em: - <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8655513/22126>.

VOLL Pilates Group**.** Pilates solo: guia definitivo com dicas e exercícios (2016). Disponível em: <https://blogpilates.com.br/pilates-solo-guia-definitivo/>

ANEXO 1



PILATES SOLO

Uma opção simples e eficiente de combate ao sedentarismo.

MINAS GERAIS

História do Pilates

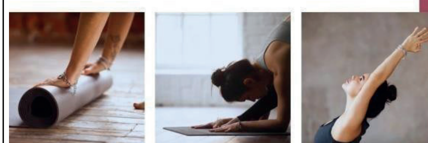


Joseph Pilates nasceu em Dusseldorf, Alemanha em 1883. Teve uma infância doente com asma, raquitismo e febre reumática e por isso estudou cultura física, mergulho, esqui e ginástica. Em 1912 mudou-se para Inglaterra, onde ganhava a vida como boxeador, artista de circo e treinador de autodefesa de agentes ingleses. Por ser alemão, foi preso em Lancaster, durante a primeira guerra Mundial e depois foi transferido para a Ilha de Man.

Tornou-se um enfermeiro prático e treinou diversos estrangeiros com seus exercícios que acabaram por ser reconhecidos quando nenhum dos internos daquele "campo de prisioneiros" adoeceu em conseqüência a uma epidemia de gripe que matou milhares de pessoas na Inglaterra em 1918.

Após a guerra, Pilates aperfeiçoou seu programa de exercícios em conjunto com a polícia alemã. Decepcionado com seu trabalho no exército alemão, emigrou para os Estados Unidos em 1926. No navio conheceu a enfermeira Clara, que tornou-se sua esposa

Montou seu estúdio de Pilates em Nova York. Alunos famosos, como os dançarinos Martha Graham e George Balanchine tornaram a CONTROLOGIA famosa entre os dançarinos e às estrelas de cinema.



1

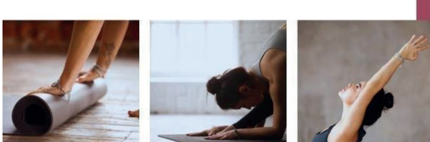
Pilates no Solo

Um dos maiores responsáveis pela má postura é o sedentarismo. Ele faz com que percamos a flexibilidade do corpo, gerando movimentos incorretos e contribuindo muito para as dores.

O Pilates no Solo é um programa de treinamento que utiliza o peso do próprio corpo para a execução dos movimentos.

A modalidade trabalha força, mobilidade, flexibilidade, postura, equilíbrio, controle, conexão entre corpo e mente e melhora da consciência corporal.

Para execução dos exercícios do Pilates, é necessário seguir seis princípios básicos, para correta utilização do corpo: contração do centro de força, respiração, concentração, controle, fluidez e precisão.



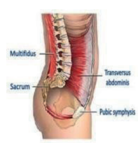
2

Princípios do pilates

1. Contração do Centro de força:

Centro de força é um grupo de músculos do tronco (abdominais e do assoalho pélvico) que envolvem a coluna vertebral.

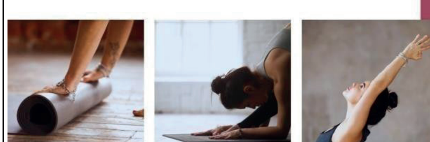
Funciona como um cinturão de força protetor da coluna vertebral para sustentação dos órgãos internos, manutenção de uma boa postura e para que os movimentos ocorram de maneira eficiente e segura.



Preconiza-se o reforço desse centro de força (abdômen e períneo) por meio da **técnica de sucção abdominal.**

Para entender como fazer a técnica se sucção abdominal, basta acessar o link abaixo.

https://bityli.com/eDwYE



3

2. Respiração:

Com todos os exercícios associados à respiração (puxa o ar pelo nariz e solta pela boca), o Pilates enfatiza a importância de manter os níveis de oxigenação da circulação sanguínea. Durante o preparo para o início do movimento, orienta-se a inspiração, em seguida, durante a fase de movimento, faz-se a expiração. Prepara-se o retorno inspirando novamente e realiza-se a expiração executando a volta do movimento;

3. Concentração:

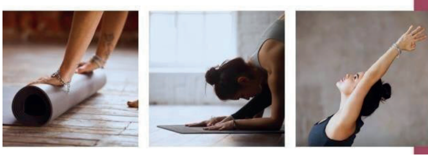
A execução dos movimentos deve ser realizada, mantendo-se concentração no centro de força e em cada movimento necessário para a realização dos exercícios, para que se obtenha uma boa conscientização corporal;

4. Controle:

Com a prática, espera-se adquirir controle do corpo, da mente, dos movimentos e da respiração. O controle na execução de cada movimento alcança a harmonia da atividade motora, aprimorando também a coordenação motora. No início, o método pilates era conhecido como **Contrologia**.

5. Fluidez:

Permite passar de um exercício para o outro de forma espontânea, não havendo necessidade de intervalos entre um movimento e outro. A velocidade dos exercícios é constante nas diferentes repetições e fases. O movimento é realizado de forma contolada e contínua, com qualidade e leveza.



4

6. Precisão:

Está diretamente ligada ao controle e é influenciada pela respiração consciente que o método prioriza. Concentrando-se em cada etapa do movimento e conhecendo o corpo, é possível desenvolver o controle necessário para se obter a precisão de cada movimento.

Metodologia

O Pilates não possui um consenso de números de repetições que devem ser realizadas pelo praticante em cada exercício, O que se preconiza é qualidade do movimento, sem compensações.

Embora a metodologia de exercícios seja classificada em 3 níveis (básico, intermediário e avançado), a prática das aulas de pilates são direcionadas de acordo com o condicionamento físico-funcional de cada praticante.

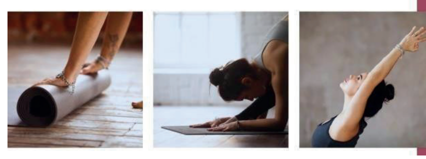
Os exercícios são, na sua maioria, executados na posição deitada, havendo diminuição dos impactos nas articulações de sustentação do corpo na posição ortostática e, principalmente, na coluna vertebral, permitindo recuperação das estruturas musculares, articulares e ligamentares particularmente da região sacrolombar.

Referência bibliográfica:

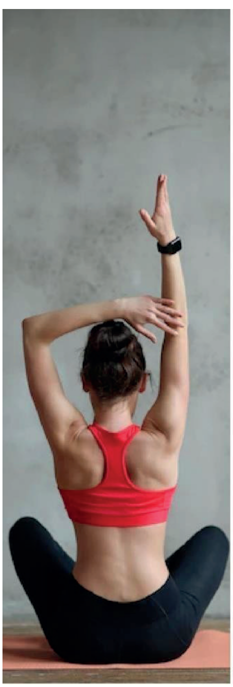
Programa de Atualização PROFISIO. Fisioterapia Traumato Ortopédica – "Método Pilates como forma de estabilização Segmentar"; Ciclo 1, volume 1; 2017. ABRAFITO- WWW.SECAD.COM.BR

Programa de Atualização PROFISIO. Fisioterapia Traumato Ortopédica – "Pilates- A Ciência além do método"; Ciclo 1, volume 4; 2017. ABRAFITO- WWW.SECAD.COM.BR

MARÉS, Gisele et al. A importância de estabilização central no método Pilates: uma revisão sistemática. Fisioterapia em Movimento, v.25, n2, set. 2017.



5



BÁSICOS

EXERCÍCIOS

1. Spine Stretch



Inicie sentado com a coluna reta, pernas esticadas (se não tiver alongamento suficiente para sentar ereto com as pernas esticadas, dobre os joelhos para manter a postura), e abertas um pouco além da largura dos quadris. Os braços permanecem esticados para frente, mantendo sempre o alinhamento das escápulas.

Cresça o tronco, como se o topo da cabeça fosse tocar o teto e mantenha os dedos dos pés apontando para o teto. Leve o queixo para o peito e enrole a coluna para frente, formando um "C", fazendo uma expiração completa até esvaziar o peito e contraindo cada vez mais o abdome para dentro.

Para retornar, puxe o ar, expire e desenrole a coluna, crescendo o tronco de baixo para cima como se fosse se empurrar contra uma parede atrás dele, alongando os braços para frente e encaixando os ombros. A cabeça é a última a voltar para a posição inicial.

2. The Saw



Sente-se. Cresça a coluna e contraia o abdômen fazendo sucção abdominal.

Abra as pernas de forma confortável. Dedos dos pés apontando para cima.

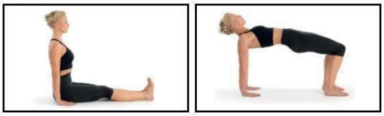
Abra os braços para o lado até a altura dos ombros. Certifique-se de que seus braços estão em linha reta.

Puxe o ar, solte o ar e leve as costas da mão direita em direção ao peito do pé esquerdo. Puxe o ar e solte o ar voltando para a posição inicial. Não se preocupe se você não conseguir tocar o pé. Basta chegar o mais longe que puder. O objetivo é ir tão longe quanto você puder até sentir um pouco de queimação nos músculos.
Repita este exercício para o outro lado.

Dicas:
Depois de ter dominado este exercício, você pode torná-lo mais difícil de abrir mais as pernas.

7

3. Leg Pull Back (pernas dobradas)



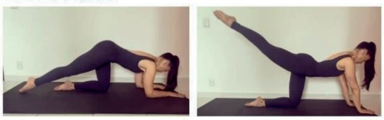
Sente-se com as pernas esticadas para frente e faça o crescimento da coluna.

As mãos se posicionam ao lado o quadril com os dedos virados para frente.

Apoie a sola dos pés e a palma das mãos e faça uma pressão (que deve ser mantida durante todo o tempo), mantenha as escápulas estabilizadas e gire os ombros para trás e para baixo, mantendo o peito aberto. Faça a sucção abdominal, puxe o ar, solte o ar inclinando o corpo para trás e levantando o quadril do chão. As mãos devem se manter na linha dos ombros.

Forme uma postura como se fosse uma mesas. Não jogue a cabeça para trás, mantenha o olhar levemente para frente sem perder o alinhamento do pescoço.
Sustente a posição por alguns segundos. Puxe o ar, solte o ar e desça o quadril.

4. Glúteo 3 apoios



Inicie na posição de quatro apoio, mantendo cotovelos alinhados com os ombros e joelhos alinhados com o quadril, com peito do pé apoiado no chão.

Faça a sucção abdominal e estique uma das pernas para trás, mantendo o pé apoiado no chão.

Puxe o ar, solte o ar esticando os dois cotovelos e a levantando a perna para trás, simultaneamente.
Puxe o ar, solte o ar apoie o antebraço no chão e desça a perna simultaneamente.

Faça todas as repetições com uma perna e depois repita com a outra perna.

8

5. Monge



Inicie na posição de quatro apoio, mantendo cotovelos alinhados com os ombros e joelhos alinhados com o quadril, com peito do pé apoiado no chão.

Com os joelhos juntos ou separados (joelhos separados é uma variação recomendada se, ao inclinar o tronco para frente, perceber que o bumbum sobe, ou ainda, se você sentir desconforto nos quadris ou joelhos), puxe o ar, solte o ar e deslize os braços para frente e sente-se sobre os calcanhares.

Observação: Na imagem não temos um objeto nas mãos, mas faça o exercício com uma bola, tecido ou objeto que deslize facilmente no chão.

Quando alcançar a posição máxima a frente, puxe o ar e solte o ar retornando a posição inicial.

6. Side Kicks front and back



Comece deitado de lado, como se estivesse com as costas apoiadas em uma parede.

Apoie a cabeça com a mão do braço que está apoiado no chão e posicione a outra mão atrás da cabeça, o pescoço deve ficar alinhado, mantendo o olhar para frente.

Levante a perna de cima alguns centímetros, mantendo o pé em ponta.

Puxe o ar solte o ar e balance a perna de cima para a frente.

Puxe o ar solte o ar e leve a perna o máximo que puder para trás sem forçar a região lombar ou inclinar a parte superior do quadril para trás.

9

7. The one leg circle



Em decúbito dorsal, mantenha pelve e coluna neutras e pernas estendidas, uma alongada no chão e a outra a 90° para o teto. Braços ao longo do corpo com as palmas das mãos voltadas para baixo.

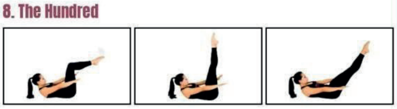
Inspire para a primeira metade do círculo, expire para a segunda metade do círculo. Faça o círculo tão grande quanto a estabilidade da pelve possa ser mantida.

Ao final do movimento, se possível, mantendo a estabilidade da coluna troque a perna com um movimento de tesoura, ou seja, enquanto um desce a outra sobe.

Observação: Caso não consiga manter o alinhamento da coluna, o joelho da perna de apoio deve dobrar, o mesmo procedimento pode ser utilizado para gestantes.

Devemos lembrar que apesar do movimento ser da perna, é importante ativar os músculos do Power House o tempo todo.

8. The Hundred



Deite no chão de barriga para cima com as pernas estendidas e os pés em ponta. Mantenha os braços esticados ao longo do corpo com as palmas das mãos viradas para baixo. Caso tenha dificuldade em elevar as pernas esticadas do chão, comece com as pernas dobradas e aos poucos vá mudando esticando e mudando o ângulo das pernas.

Faça a sucção abdominal, inspire, expire elevando simultaneamente as duas pernas do chão e os braços a 15 cm acima do corpo. A cabeça flexiona até o olhar atingir os pés.

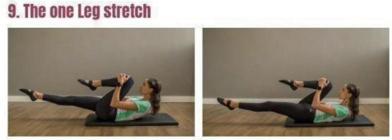
Comece a fazer movimentos com os braços para cima e para baixo, sem tocar o seu corpo, com bastante vigor. Ao bombear os braços, conte cinco movimentos enquanto inspira lentamente e cinco movimentos similares enquanto expira lentamente.

Inicie com vinte movimentos e adicione, a cada vez, séries de cinco movimentos, até que se alcance o máximo de cem movimentos.

Ao terminar o exercício relaxe completamente o corpo na posição inicial.

10

9. The one Leg stretch



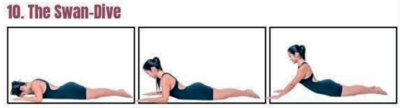
Deite no chão com as pernas esticadas. Descanse seus braços ao longo do corpo com as palmas das mãos voltadas para baixo. Relaxe seus ombros afastando os das suas orelhas, apoiando bem sua coluna no chão.

Inspire, expire fazendo sucção abdominal e levantando o tronco e a cabeça para frente. Inspire, expire e traga o joelho direito em direção ao seu peito, mantendo a perna esquerda esticada com ponta de pé no ar. Coloque as mãos próximo ao joelho direito.

Mantenha seus músculos abdominais contraídos, sua coluna bem apoiada no chão, seu tronco elevado durante todos os movimentos.

Ao expirar troque suas posições de perna e mão.
Repita o movimento conforme orientação.

10. The Swan-Dive



Deite no chão de barriga para baixo com as pernas estendidas, os pés em ponta levemente girado para fora e braços apoiados no chão com cotovelos um pouco abaixo da linha do ombro (figura 1).

Faça a sucção abdominal, inspire, expire esticando os braços elevando o tronco do chão e levando o peito para frente. Mantenha o pescoço alinhado com o restante da coluna, não estique o pescoço para trás para forçar o olhar para frente (figura 3).

Inspire retornando a posição inicial.

Se tiver dificuldade para manter a posição com os braços totalmente esticados, apenas levante o tronco do chão, mantendo o apoio no antebraço (figura 2).

11

11. The only Kick



Deite de barriga para baixo, mantenha a parte de cima do tronco suspensa e apoiada sobre os antebraços, cotovelos alinhados com os ombros e mãos fechadas paralelas ou unidas a frente. As escápulas permanecem alinhadas, o peito aberto e o pescoço alongado mantendo uma curvatura harmônica em relação ao tronco.

As pernas ficam esticadas e alinhadas com o quadril, com os pés paralelos e em ponta.

Faça a sucção abdominal, inspire, expire dobrando um dos joelhos fazendo dois movimentos de pequenos chutes sem permitir que a coluna desabe ou que a bacia balance. Inspire retornando a perna para a posição inicial e então execute o mesmo movimento com o outro lado.

Algumas adaptações são possíveis, como manter os cotovelos um pouco mais à frente para o corpo ficar mais baixo.

12. Swimming



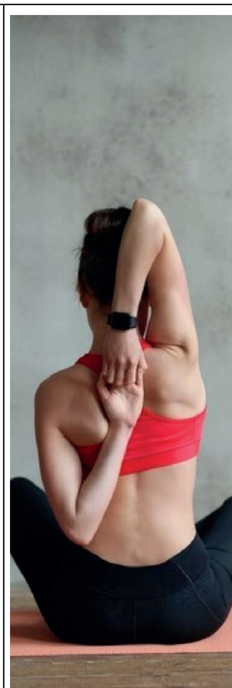
Deite de barriga para baixo, estique os braços a frente apoiados no chão.

Faça a sucção abdominal, inspire, expire e eleve o tronco, os braços e as pernas no chão ao mesmo tempo. Mantenha o pescoço alinhado com o restante da coluna.

Sustente a posição, inspire e eleve ainda mais a perna direita e o braço esquerdo enquanto seus contralaterais descem.

Alterne o movimento dos membros inspirando em uma troca e expirando na outra.

12



INTERMEDIÁRIOS

EXERCÍCIOS

1. Flexão de quadril cruzado

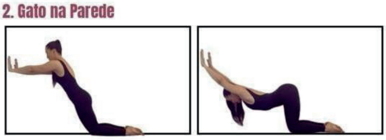


De pé, apoie a palma das mãos na parede, na altura dos ombros, mantendo os cotovelo esticados. Em seguida, afaste os pés até que o corpo fique totalmente alinhado, mantendo os pé em ponta (figura 1).

Faça a sução abdominal, inspire, expire trazendo a perna dobrada em direção ao ombro do lado contrário, expire retornando a posição inicial. Repita do outro lado, alternando (figura 2).

Como forma de evolução do exercício, mantenha a mesma posição inicial, faça a sução abdominal, inspire, expire traga a perna dobrada em direção ao ombro do lado contrário (figura 2) e estique o joelho (figura 3), expire retornando a posição inicial. Repita do outro lado, alternando (figura 2).

2. Gato na Parede



De joelhos (pode colocar uma almofada para reduzir a pressão nos joelhos), apoie a palma das mãos na parede, na altura dos ombros, mantendo os cotovelo esticados. Em seguida, afaste os joelhos até que o corpo fique totalmente alinhado, mantendo os pé em ponta com o peito apoiado no chão (figura 1).

Faça a sução abdominal, inspire, expire jogando o corpo para trás até a perna formar um ângulo de 90º, empine o bumbum e leve o peito para baixo esticando os braços (figura 2).

Inspire voltando a posição inicial e repita o movimento.

14

3. Posição do Corredor (giro de tronco)



Comece na posição de 4 apoios. Traga a perna esquerda a frente e apoie todo o pé no chão. Mantenha os dois braços na parte de dentro da perna, com as mãos apoiadas no chão. Estique a perna direita para trás, mantendo apoio na ponta do pé.

Faça sucção abdominal, inspire em 5 tempos e expire em cinco tempo mantendo a posição.

Em seguida, puxe o ar, solte o ar em cinco tempos tirando o braço esquerdo do chão e levando em direção ao teto, a cabeça deve acompanhar o movimento, mantendo o olhar em direção a mão. Inspire em cinco tempo, expire retornando a posição inicial.

4. Cachorro olhando para baixo



Comece na posição de pé, mantendo os pés alinhados com os quadris.

Faça sucção abdominal, inspire, expire enrolando, começando pela cabeça, levando o queixo em direção ao peito e descendo vértebra por vértebra até colocar as mãos no chão. Faça outra inspiração e durante a expiração caminhe com as mãos a frente.

Inspire, expire retornando as mãos para próximo dos pés. Inspire, expire e suba desenrolando o corpo começando pela lombar e finalizando com o olhar para frente e ombros abertos.

Faça o número de repetições orientados pelo profissional.

15

5. Leg Pull Back (pernas estendidas)

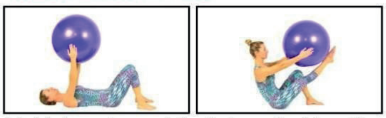


Sente-se com as pernas esticadas para frente e faça o crescimento da coluna.

As mãos se posicionam ao lado o quadril com os dedos virados para frente. Apoie a palma das mãos e faça uma pressão (que deve ser mantida durante todo o tempo), mantenha as escápulas estabilizadas e gire os ombros para trás e para baixo, mantendo o peito aberto. Faça a sucção abdominal, puxe o ar, solte o ar inclinando o corpo para trás e levantando o quadril do chão. As mãos devem se manter na linha dos ombros.

Deve se formar uma longa linha que vai dos calcanhares às orelhas. Não jogue a cabeça para trás, mantenha o olhar levemente para frente sem perder o alinhamento do pescoço. Sustente a posição por alguns segundos. Puxe o ar, solte o ar e desça o quadril.

6. Teaser Modificado (sem bola)



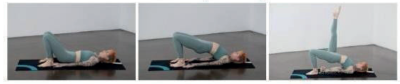
Deite de barriga para cima, com os joelhos dobrados e os pés apoiados no chão. Os Braços devem estar esticados e apontando para o teto.

Faça a sucção abdominal, inspire e expire fazendo o movimento de enrolar, começando pelo queixo no peito, até ficar sentado. Mantenha um dos pés apoiados no chão e estique o outro pé, enquanto sobe o corpo.

Puxe o ar, solte o ar retornando a posição inicial, fazendo movimento de desenrolar a coluna e apoiando o pé no chão.

16

7. SPINAL BRIDGE (alternando apoio dos pés)



Deite de barriga para cima, com os joelhos dobrados e os pés apoiados no chão. Os braços devem estar apoiados ao lado do corpo com as mãos viradas para baixo.

Faça a sucção abdominal, inspire e expire levantando o quadril e o restante da coluna em movimento de enrolar, subindo vértebra por vértebra.

Inspire, expire levantando a perna direita, inspire descendo a perna direita, expire levantando a perna esquerda, inspire descendo a perna esquerda.

Puxe o ar, solte o ar retornando a posição inicial, fazendo movimento de desenrolar a coluna até senti-lá totalmente apoiada no chão.

8. The one leg circle (perna descendo)

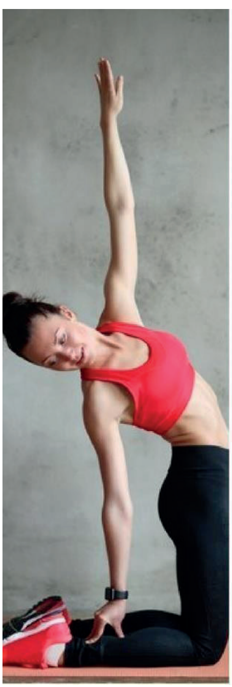


Deite de barriga para cima, com um dos joelhos dobrados e pé apoiado no chão. A outra perna deve ficar esticada e com o pé em ponta. Os braços devem estar apoiados ao lado do corpo com as mãos viradas para baixo.

Faça a sucção abdominal, inspire subindo a perna esticada e expire em 5 tempos desenhando um círculo com a ponta dos pés.

Quando conseguir manter coluna e quadril bem estabilizados durante a rotação, o exercício pode ser iniciado com as duas pernas esticadas (figura 1).

17



AVANÇADOS

EXERCÍCIOS

1. Bailarina com flexão de tronco

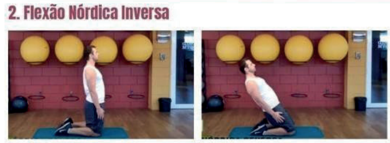


De pé, mãos na cintura, escápulas encaixadas, pés levemente rodados para fora, flexione os joelhos.

Puxe o ar, solte o ar em 5 tempos inclinando o tronco para frente. Mantenha a posição, inspire em 5 tempos e expire esticando os joelhos. Empine o bumbum para trás, aumentando a curva da lombar.

Puxe o ar, solte o ar flexionando os joelhos novamente. Inspire em 5 tempos mantendo a posição e expire esticando os joelhos em 5 tempos.

2. Flexão Nórdica Inversa



Fique de joelhos (pode colocar uma almofada para ficar mais confortável, não faça direto no chão), e afaste um pouco as pernas, mantendo o peito do pé apoiado no chão.

Faça sucção abdominal, puxe o ar e solte o ar jogando o corpo para trás, quando chegar ao ponto máximo, puxe o ar e solte retornando a posição inicial. Você deve sentir o esforço vindo das coxas.

O corpo deve ficar o tempo todo alinhado com as pernas, não jogue o bumbum para trás.

O olhar deve acompanhar o movimento do corpo, não force o pescoço para trás.

Os braços podem ficar posicionados na lateral do corpo, cruzados no peito ou esticados a frente.

19

3. Leg Pull Front

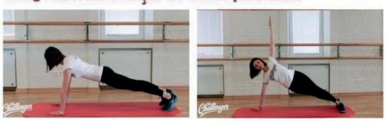


Inicie na posição de quatro apoio, mantendo punhos alinhados com os ombros e joelhos alinhados com o quadril, com peito do pé apoiado no chão.

Faça a sucção abdominal e estique uma das pernas para trás e depois a outra, ficando em posição de prancha.

Puxe o ar, solte o ar esticando uma perna para trás. Puxe o ar descendo a perna e solte o ar subindo a perna do outro lado. Continue alternando as pernas.

4. Leg Pull Front (rotação de tronco para cima)



Inicie na posição de quatro apoio, mantendo punhos alinhados com os ombros e joelhos alinhados com o quadril, com peito do pé apoiado no chão.

Faça a sucção abdominal e estique uma das pernas para trás e depois a outra, ficando em posição de prancha.

Puxe o ar, solte o ar em 3 tempos retirando um dos braços do chão e levando em direção ao teto, mantenha o olhar para frente. Puxe o ar, solte o ar em 3 tempos retornando para a posição inicial.

Faça todas as repetições do mesmo lado, depois repita do outro lado.

20

5. Leg Pull Front (rotação de tronco para baixo)



Inicie fazendo uma posição de 4 apoios no chão. Estique uma perna atrás e depois faça o mesmo com a outra perna, levando para uma posição de prancha frontal (figura 1).

Faça sucção abdominal, inspire, expire levando a mão direita no pé esquerdo (figura 2). Inspire voltando a posição inicial e expire levando a mão esquerda no pé direito.

Faça as repetições recomendadas, alternando os lados.

6. Apoio em mãos com extensão de quadril



De pé, mantenha os pés paralelos, alinhados com o quadril e leve as duas mãos até o chão, mantendo o apoio nos dedos. Os joelhos devem levemente flexionados e a coluna ereta.

Em seguida, faça a sucção abdominal, inspire, expire esticando a perna atrás (figura 2) e em seguida com a perna esticada, levante-a para cima (figura 3). Inspire descendo a perna esticada até o chão e em seguida traga-a a posição inicial (figura 1).

Faça o número de repetições recomendadas e repita do outro lado.

21

7. Prancha lateral com alongamento



Inicie sentado de lado, com um pé apoiado sobre o outro e os joelhos dobrados. Apoie a mão do outro lado no chão, mantendo o cotovelo esticado.

Faça sucção abdominal, puxe o ar e solte o ar levantando o quadril do chão, esticando os joelhos e passando o braço livre por sobre a cabeça, alongando a lateral do tronco. Inspire, expire retornando braço, quadril e joelhos a posição inicial.

Após finalizar a série, repita do outro lado.

8. Prancha lateral com rotação de tronco



Inicie de lado, com os pés apoiados no chão, um a frente do outro e os joelhos levemente flexionados. Apoie o antebraço no chão, mantendo o cotovelo alinhado com o ombro e a outra mão apoiada na cintura.

Faça sucção abdominal, puxe o ar e solte o ar levantando o quadril do chão e elevando o braço livre para cima. Inspire, expire girando o corpo para frente até que o antebraço apoie no chão (figura 3). Puxe o ar e solte retornando a posição anterior com o braço para cima (figura 2). Inspire, e expire retornando a posição inicial com o quadril apoiado no chão (figura 1).

Após finalizar a série, repita do outro lado.

22

9. Side Kick Knelling



Inicie de joelhos, apoie uma mão no chão (alinhada com o ombro) e a outra atrás da cabeça. A perna de cima deve ficar com os joelhos esticados e apoiada no chão.

Faça sucção abdominal e levante a perna do chão, mantendo uma linha reta com o restante do corpo.

Inspire e expire levando a perna para trás, inspire trazendo a perna para neutro e expire levando a perna a frente. Repita a sequência.

Após finalizar, repita do outro lado.

10. Leg pull back



Sente-se, estique as pernas para frente e faça o crescimento da coluna.

As mãos se posicionam ao lado o quadril com os dedos virados para frente. Apoie a palma das mãos e faça uma pressão (que deve ser mantida durante todo o tempo), mantenha as escápulas estabilizadas e gire os ombros para trás e para baixo, mantendo o peito aberto. Faça a sucção abdominal, puxe o ar, solte o ar inclinando o corpo para trás e levantando o quadril do chão. As mãos devem se manter na linha dos ombros.

Deve se formar uma longa linha que vai dos calcanhares às orelhas. Não jogue a cabeça para trás, mantenha o olhar levemente para frente sem perder o alinhamento do pescoço.

Mantendo o corpo no ar, puxe o ar, solte o ar levantando uma das pernas. Desça a perna e retorne para posição inicial. Repita o processo com a outra perna e vá alternando a cada subida.

23

11. Rolling Back



Sente-se sobre os ísquios e "abrace" as suas pernas com uma mão em cada joelho, arredondando a coluna vertebral. Cabeça relaxada a frente, com o queixo em direção ao peito e o nariz ficando entre os joelhos. Faça sucção abdominal e tire os pés do chão.

Inspire para se preparar. Expire e role para trás, mantendo uma distância igual entre as coxas e o tronco. Na segunda inspiração, retorne para a posição inicial, com os pés longe do chão.

Manter a posição da cabeça entre os joelhos durante todo o movimento.

Os tornozelos devem ficar sempre próximos ao bumbum.

12. The Duble Leg Stretch



Deite de barriga para cima com os pés no ar.

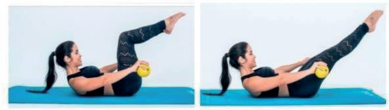
Faça a sucção abdominal, inspire, expire e levante o corpo do chão até a altura das escápulas e apoie as mãos na lateral das pernas (figura 3).

Inspire para preparar, expire mantendo a flexão do tronco e estendendo os braços acima da cabeça e as pernas o mais baixo possível. Mantenha a coluna totalmente apoiada no chão. Na inspiração, retorne as pernas para a posição inicial e ao mesmo tempo faça um círculo com os braços para fora.

Repita o ciclo.

24

13. Abdominal com objeto ao redor das pernas



Deite de barriga para cima com os pés no ar e joelhos a 90º.

Faça a sucção abdominal, inspire, expire e levante o corpo do chão até a altura das escápulas e passe a bola atrás das pernas (figura 1), expire e estique as pernas a frente o mais baixo que conseguir, mantendo a coluna apoiada no chão (figura 2). Faça uma inspiração, volte as pernas a posição inicial e passe a bolinha por trás delas, expire e estique as pernas a frente.

Repita o ciclo o número de vezes orientado pelo profissional.

14. Scissors



Comece deitado de barriga para cima, deixe os seus braços apoiados no chão.

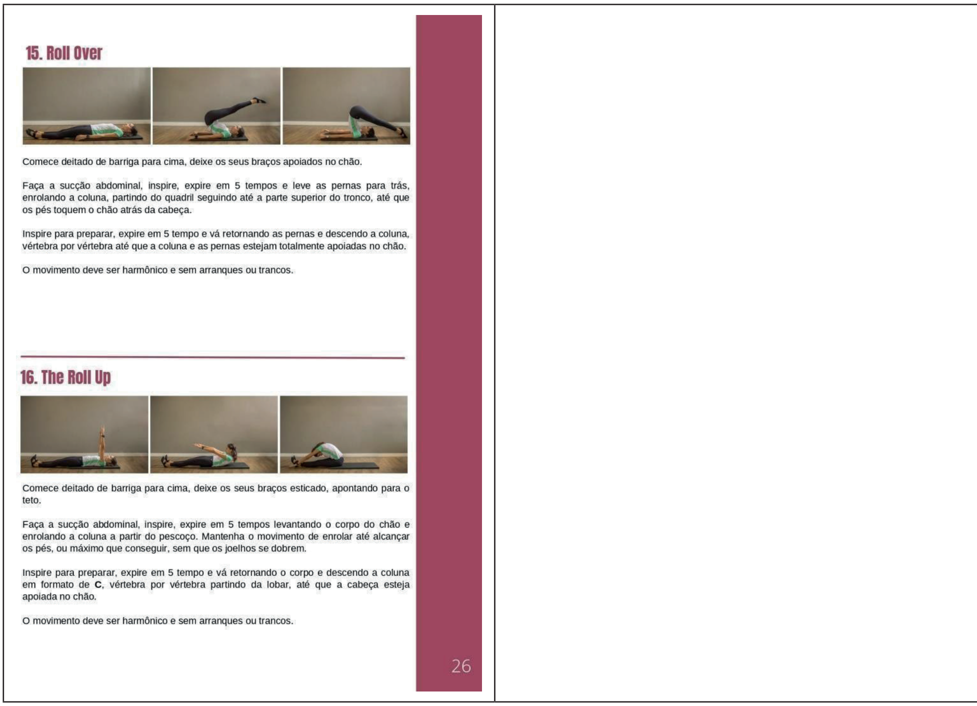
Inspire, expire e leve as pernas para trás, enrolando a coluna. Dobre os cotovelos, mantendo-os no chão e apoie o quadril com as mãos.

Inspire, expire e estique as pernas unidas para o teto. Lembre-se que o peso fica nas escápulas e não na cervical.

Faça o movimento da tesoura com as pernas. Leve uma perna para trás o máximo possível sem estender a lombar. A outra vai à frente somente na amplitude que não provoque compensações. Realize o movimento sem dobrar os joelhos, mesmo que para isso a amplitude seja pequena. Aos poucos vá avançando. A inspiração e a expiração acompanham o movimento de troca de posição de pernas

Faça duas batidinhas com as pernas antes de trocá-las e, ao inverter a posição, somente os membros inferiores devem mexer.

25


15. Roll Over

Comece deitado de barriga para cima, deixe os seus braços apoiados no chão.

Faça a sucção abdominal, inspire, expire em 5 tempos e leve as pernas para trás, enrolando a coluna, partindo do quadril seguindo até a parte superior do tronco, até que os pés toquem o chão atrás da cabeça.

Inspire para preparar, expire em 5 tempo e vá retornando as pernas e descendo a coluna, vértebra por vértebra até que a coluna e as pernas estejam totalmente apoiadas no chão.

O movimento deve ser harmônico e sem arranques ou trancos.

16. The Roll Up

Comece deitado de barriga para cima, deixe os seus braços esticado, apontando para o teto.

Faça a sucção abdominal, inspire, expire em 5 tempos levantando o corpo do chão e enrolando a coluna a partir do pescoço. Mantenha o movimento de enrolar até alcançar os pés, ou máximo que conseguir, sem que os joelhos se dobrem.

Inspire para preparar, expire em 5 tempo e vá retornando o corpo e descendo a coluna em formato de **C**, vértebra por vértebra partindo da lobar, até que a cabeça esteja apoiada no chão.

O movimento deve ser harmônico e sem arranques ou trancos.

26

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023) [1].

[1]Montagem a partir de imagens coletadas nos sites <https://blogpilates.com.br/pilates-solo-guia-definitivo/> e <https://br.freepik.com <fotos-vetores-gratis> pilates>. Acesso em: 11 de Maio. 2022.

ANEXO 2

1. E-mail
2. Nome completo
3. Qual a sua idade?
4. Você estará de férias nas próximas 5 semanas?
5. Você já fez ou faz algum tipo de atividade física?
6. Qual atividade?
7. Por quanto tempo você fez estas atividades?
8. Você já teve algum contato com o Pilates?
9. Qual contato você teve com o pilates?
10. Possui alguma das patologias abaixo?
11. Você apresenta alguma queixa de dor ou patologia ortopédica diagnosticada?
12. Qual a região da queixa?
13. Quanto tempo você sente essa dor?
14. Classifique sua dor atual

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

ANEXO 3

1. Ano que você iniciou a participação no Pilates Solo
2. Qual etapa mais avançada que você participou?
3. Como você avalia o programa?
4. Você tinha alguma queixa de dor articular / muscular antes de iniciar as Aulas de Pilates?
5. Você percebeu alguma melhora em suas queixas?
6. Você indicaria o programa para um colega de trabalho?
7. Suas expectativas foram atendidas?
8. Quais expectativas não foram atendidas?
9. Você teria alguma sugestão?
10. Você precisou enfrentar alguma barreira durante as aulas de Pilates Solo?
11. Quanto você acha que o Pilates Solo te ajudou nos seguintes itens:
• Postura corporal
• Consciência corporal
• Melhora do alongamento
• Cansaço físico
• Cansaço mental
• Estresse
• Humor
• Resistência muscular
• Ansiedade e depressão
• Disposição
• Qualidade do sono
• Vida social
12. Você teria alguma sugestão, elogio ou crítica?
13. Gostaria de deixar um depoimento de sua experiência com o Pilates Solo?

Fonte: Diretoria Central de Saúde Ocupacional/Seplag (2023).

A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NO SUCESSO DA EMPRESA

Data de aceite: 01/08/2024

Jones Brumana Marvila

RESUMO: O trabalho apresentado tem por objetivo abordar o tema motivação e também o clima organizacional como elementos que interferem na qualidade total dentro das empresas e na gestão de pessoas. A motivação é um assunto, atualmente, alvo de muitas pesquisas, já que é considerada um pilar para o crescimento e o estabelecimento do sucesso dentro das empresas. Trabalhar a motivação dentro da empresa não é um modismo, mas a base para uma ação empreendedora e de sucesso. Para a realização do trabalho, foram feitas diversas pesquisas bibliográficas sobre o assunto tratado. O intuito era analisar, através dos olhares de vários autores, de que forma o clima organizacional e a motivação são questões que podem alavancar ou segurar o sucesso de uma organização.

PALAVRAS-CHAVE: motivação – empresa – qualidade – pessoas.

INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um fator que indica o grau em que se encontra a satisfação dos membros de uma empresa quando de diferentes aspectos da cultura ou da realidade que aparece dentro da organização, como: a política executada pelo setor de Recursos Humanos, o modelo de gestão praticado na empresa, a missão da organização, o processo de comunicação, a forma de valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA, apud LUZ, 2006, p. 11). Desse modo, pode-se interpretar que o clima organizacional tem correlação com a produtividade dos funcionários.

O clima organizacional tem relação com a motivação. Esse elemento é um tema bastante discutido no cenário contemporâneo. A motivação é a mola propulsora do ser humano, pois ela é quem move o indivíduo a realizar suas tarefas diárias, como trabalhar, por exemplo.

Quando se fala em motivação, fala-se de energia, de libido, de prazer.

As pessoas motivadas não se intimidam com os obstáculos encontrados na vida ou no trabalho. Ao contrário, para elas tais obstáculos são desafios que podem e devem ser superados.

Por isso, atualmente, as empresas inteligentes, procuram estratégias para manter a motivação de seus funcionários. As ações são para manter a motivação, pois ninguém motiva ninguém. A motivação pode ser estimulada, mas não criada.

A chamada crise econômica, social e de valores pela qual passa os trabalhadores e que, na atualidade, é cada vez mais percebida em virtude das manifestações ocorridas diariamente, impulsiona as empresas a investirem em motivação de funcionários.

Havendo motivação entre os funcionários de uma empresa a possibilidade de ser ter melhores resultados, atingir e cumprir metas e objetivos é muito maior. Por meio da motivação.

Historicamente, foi a motivação, aliada à necessidade que transformou o homem no que ele é hoje, que alimentou a genialidade de grandes pesquisadores, pensadores e personalidades. Logo, não se pode pensar no homem sem pensar na naquela que direciona o movimento humano, ou seja, a motivação. Por isso, a motivação é um fator importante que preocupa as empresas e também os profissionais.

Investir na motivação dos funcionários fará com que as empresas experimentem melhores resultados, pois pessoas que trabalham motivadas, cumprem melhor o seu papel. A motivação ajuda o funcionário a agüentar horas e horas, semanas e semanas seguidas em cima de um trabalho ou projeto.

Diante da importância desse assunto dentro da área administrativa é que tal tema foi escolhido e, para realização do presente trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas.

O objetivo é discutir e apontar de que forma investir em motivação dentro de uma empresa pode influenciar o sucesso dela no mercado de negócios.

A ORGANIZAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Parker et al. (2003) (apud PUENTE-PALÁCIOS; FREITAS, 2003, p. 45) o termo clima organizacional foi apresentado em 1939 pelos teóricos Lewin, Lippit e White. Eles descreviam-no como fenômeno relativo aos grupos organizacionais. Foi problematizado pela primeira vez no ano de 1957 pelo estudioso Argyris. Desde que surgiu a expressão, pesquisadores e estudiosos que tentam compreender as relações encontradas em meio às organizações, preocupam-se em conceituar clima organizacional de forma clara e objetiva. Todavia, como revela Puente-Palácios (2002), há muitas imprecisões sobre o conceito da expressão, fator que têm dificultado os avanços quanto ao relacionamento entre esse aspecto e os demais fenômenos do mundo organizacional.

Todavia, antes de iniciar sobre o que é clima organizacional e sua influência no ambiente das empresas, é preciso explicar o que é organização. Segundo Lima e

Albano (2002, p. 33), a organização pode ser definida como um sistema de atividades "[...] conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas onde, devido a limitações pessoais, os indivíduos são levados a cooperarem uns com os outros para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria." Logo, as organizações são constituídas por meio da interação que há entre as pessoas que nela trabalham, relações que podem ser dinâmicas e complexas, pois a organização é um organismo vivo, já que pessoas atuam nela.

As pessoas que ingressam em um sistema organizacional buscam a satisfação de suas necessidades, que não são iguais. Nesse sentido, entra em cena a subjetividade humana, isto é, as motivações, interesses, valores, história e forma de relacionar-se. A forma de trabalhar e de lidar com as diferenças individuais cria um certo clima entre as pessoas e tem forte influência sobre toda a vida em grupo, inclusive, no comportamento organizacional e na produtividade. (MOSCOVICI, 1997). Observa-se, então, que o clima estabelecido entre os grupos podem ocasionar satisfação ou insatisfação de cunho pessoal ou grupal, refletindo dentro da organização de forma global. Então, o conjunto de preceitos, políticas administrativas, valores e crenças é que dão forma ao modo especial e único de como as pessoas agem e interagem dentro de uma organização e conseqüentemente colaboram para o estabelecimento de uma cultura e clima organizacional. (LIMA; ALBANO, 2002, p. 33-34).

Todo esse conjunto de preceitos e valores, crenças, entre outros geram a cultura organizacional, uma dos principais influenciadores do comportamento de colaboradores de uma empresa. O clima organizacional até pode ser afetado por fatores externos, mas a cultura organizacional é o que mais influi na atitude de grupos na organização. Luz (2006, p. 10) relata que a "cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização".

O clima organizacional é um fator que indica o grau em que se encontra a satisfação dos membros de uma empresa quando de diferentes aspectos da cultura ou da realidade que aparece dentro da organização, como: a política executada pelo setor de Recursos Humanos, o modelo de gestão praticado na empresa, a missão da organização, o processo de comunicação, a forma de valorização profissional e identificação com a empresa. (CODA, apud LUZ, 2006, p. 11). Desse modo, pode-se interpretar que o clima organizacional tem correlação com a produtividade dos funcionários.

Como o clima dentro da organização interfere de forma negativa ou positiva sobre a motivação e satisfação dos funcionários, é essencial que além dos resultados, haja uma preocupação com as pessoas, já que são elas que trabalham para cumprir os planos da organização. É preciso levar em conta aspectos como conhecimento, comportamento, relacionamento, atitude e expectativa, para que se possa conquistar a satisfação e promover a motivação. (PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 97). Sendo assim, há possibilidade

de melhoramentos do desempenho de uma empresa por meio da intervenção, no clima organizacional. Para que haja tal intervenção, é necessário fazer mapeamento do ambiente interno da empresa, buscando a identificação dos pontos cruciais que urgem mudança e melhoras. Dessa maneira, haverá condições de trabalhar os focos problemáticos principais para o aperfeiçoamento e melhoria da qualidade do ambiente de trabalho. Nota-se, portanto, que o clima organizacional é uma temática bastante relevante, dada à sua influência para o sucesso empresarial. Por isso, ele vem despertando o interesse de teóricos e estudiosos há diversas décadas, procurando analisar o comportamento das pessoas dentro do contexto organizacional.

Clima organizacional: conceitos

Há diversos conceitos que expõem o significado da expressão clima organizacional. Para Freitas (2005), o termo clima organizacional revela claramente uma metáfora proveniente da meteorologia. Em termos meteorológicos, o clima muda conforme os aspectos da região, estações do ano e em função da interferência de agentes da natureza. Nesse caso, o conceito de clima expressa uma instabilidade. O clima interfere na escolha das vestimentas das pessoas, tipo de alimentação, disposição para o trabalho, etc. Nesse sentido, é preciso perguntar: Será que o clima organizacional é tão instável como o clima meteorológico? Com certeza, não, pois o clima organizacional trata de padrões característicos ligados ao comportamentos e posturas instaurados no cenário das organizações e sustentados na cultura subjacente. É possível mudar os comportamentos no cenário organizacional, mas não tão rápido como o clima meteorológico se modifica.

Já para Chiavenato (1992, p. 50) o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. “O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem o seu trabalho. [...] o clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente.” O clima organizacional, na visão de Chiavenato, é a medição do ambiente corporativo, da atmosfera de trabalho e relacionamento existente no âmbito da organização.

Para Graça (1999, p. 8), o clima organizacional “[...] é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influenciam no seu comportamento. Nota-se, então, que o clima organizacional são valores, situações, questões, entre outros pontos vivenciados pelas pessoas que fazem parte da empresa e que vão resultar em comportamentos variados. Se as atitudes serão positivas ou negativas para a empresa dependerá do trabalho que instituir para estabelecer em seu âmbito um mau ou um bom clima organizacional.

Para Edela (apud LIMA; ALBANO, 2002, p. 35), o clima organizacional é um fenômeno que resulta da interação existente entre os elementos da cultura, como preceitos,

caráter e tecnologia. É uma conseqüência do peso dos efeitos de cada um dos elementos culturais (valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo) e também é resultante do conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. O clima organizacional se terá como origem primeira os valores, tradições, comportamentos, atitudes que cada pessoa envolvida no processo organizacional trouxer para dentro da empresa.

Forehan e Gilmer (apud SANTOS, 1999, p. 28) definem clima organizacional como o conjunto de características que descrevem uma organização e as distinguem umas das outras. Ainda, para os autores, o clima organizacional mantém-se permanentemente no contexto das organizações e influencia diretamente no comportamento daqueles que nela trabalham. Por isso, é preciso que haja uma comunicação constante entre funcionários e líderes. Mas, tal comunicação vai além de comunicar aos subordinados as decisões da cúpula administrativa. Todos tem a necessidade natural de comunicar-se. Essa necessidade torna-se mais evidente ainda quando se faz parte de um grupo, como é o caso das empresas. Então, fazer uma troca de opiniões e pensamentos é fundamental para construir um clima positivo.

Já para Bennis (1999), clima organizacional significa um conjunto de atitudes e valores que afetam diretamente a forma pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras. Tais atitudes influenciadas pelo clima organizacional, segundo o autor, são; a sinceridade, os padrões de autoridade, as relações sociais, entre outras. Observa-se que em quase todas as conceituações citadas sobre clima organizacional, o fator das relações entre pessoas aparece.

CORRELAÇÃO ENTRE CLIMA E PRODUTIVIDADE

O clima organizacional está intimamente ligado à produtividade na empresa. Conforme esteja, ou seja, ou clima, haverá melhores ou piores resultados no processo produtivo. Como explica Luz (2006), o clima organizacional revela "[...] o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa." Para que o clima tenha uma boa influência no processo de produtividade, ele precisa ser favorável e propiciar motivação e interesse nos funcionários. Além disso, ele precisa influir positivamente na relação dos colaboradores entre si e deles com a empresa.

Nota-se aqui a necessidade de expor o que é motivação. Segundo Bateman e Snell (apud MACEDO et al., 2003, p. 92), "[...] a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção". Ninguém pode motivar outra pessoa, mas é possível criar estratégias que desencadeiem a motivação. Portanto, ao selecionar e/ou criar estratégias de motivação, é necessário que o líder tenha em mente que, alguns meios escolhidos serão aceitos por alguns e por outros não. Logo, cada um reagirá de forma específica, demonstrando o grau de significação que aquela atividade tem para ele.

Ao pesquisar o clima dentro da organização haverá possibilidade de traçar planos que acentuem a motivação nos colaboradores, fator que interferirá na produtividade. Também é necessário pesquisar o nível de tensão e insatisfação entre os colaboradores, já que se há tensão e insatisfação, é provável que as relações não sejam satisfatórias, interferindo na produtividade. Porém, se existe um ambiente satisfatório, no qual as pessoas sentem-se bem, é provável que os haja uma maior produtividade. (LUZ, 2006).

Ambientes organizacionais onde há mudanças constantes fazem com que o clima organizacional oscile sempre, havendo conseqüências diretas. Para que as empresas que se encontram em tal situação consigam o desenvolvimento integral, é preciso centralizar esforços na satisfação não somente no cliente, mas, inclusive, do colaborador, que é quem trabalha para manter a clientela satisfeita. Para Santos (1999), a produtividade das organizações depende de três variáveis, que são: as pessoas, processos e filosofia estratégica. As pessoas, na busca dos resultados, valem-se de processos que são orientados pela filosofia estratégica da empresa. Quanto mais interação entre essas três variáveis, maior será a sinergia do modelo. Logo, a busca dos resultados está ligada à maneira como os colaboradores trabalham, os processos que utilizam para realizar esse trabalho, colocando em prática a estratégia da organização. (CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004).

É indispensável dizer que o ser humano é muito mais do que uma máquina ou composto mecânico. Em muitas empresas, ele é visto de forma errônea, pois o empregado tem atributos que afetam significamente seu desempenho. De acordo com seu estado psicológico, que pode ser afetado pelo clima dentro da organização, ele vai expor variações diversas, acontecimento que pode interferir em seu local de trabalho. Portanto, tornar-se crucial identificar quais são os fatores que elevam e afetam a atitude e os sentimentos das pessoas dentro de seu local de trabalho e analisar o impacto causado na produtividade devido ao clima estabelecido nas organizações. Na opinião de Chiavenato (1994, p.53), “[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.”

A empresa tem que refletir sobre a importância do empregado e do clima organizacional como fatores determinantes para o êxito da produtividade. Para Srikonda (1999), altos níveis de satisfação estão relacionados aos benefícios e compensação satisfatória, atmosfera prazerosa, autonomia para tomada de decisões e possibilidades de treinamento e desenvolvimento de carreira. A autora enfoca a importância de a empresa responsabilizar-se em auxiliar os seus colaboradores a crescer, trazendo, assim, a satisfação dos mesmos. A satisfação gerará um bom clima organizacional e uma alta produtividade.

Sáez (2000) entre outros pesquisadores organizaram uma pesquisa pela qual chegaram à conclusão de que o clima organização tem relação direta com a satisfação

laboral e esta, por sua vez, tem ligação com a produtividade, pois as organizações que possuem pessoas "mais felizes" produzem mais e atendem melhor seus clientes. Quando a empresa pesquisa sobre o clima na organização e institui estratégias para torná-la melhor, os colaboradores ficarão mais satisfeitos e, por conseguinte, se comprometerão mais com a produtividade e o sucesso da empresa. A necessidade de promover o incentivo e manter o comprometimento das pessoas levou muitas empresas a desenvolver pesquisas sobre o perfil dos colaboradores, sobre a forma de gestão, de liderança, motivação entre outras. Com isso, puderam analisar que ações devem ser feitas e implantadas para obtenção de maiores resultados tanto para obtenção de um clima organizacional positivo como para melhorar a produtividade. (MATTAR; FERRAZ, 2004).

Importância do clima organizacional para a gestão empresarial

Atualmente, as empresas tem percebido que o clima organizacional é um fator que influencia até mesmo na gestão empresarial. Por isso, muitas delas, adotam uma gestão de recursos humanos voltada para a qualidade de vida dos seus colaboradores, pois, segundo Chiavenato (1999, p. 40), "[...] as mudanças que ocorrem nas empresas não são somente estruturais; são, sobretudo, mudanças culturais e comportamentais, transformando o papel das pessoas que delas participam". Então, somente exigir bons resultados e produtividade não é o suficiente. A gestão empresarial precisa instituir condições adequadas para que os funcionários apareçam. O colaborador é uma pessoa que carrega anseios, desejos, limitações, dotada de inteligência, que não podem e nem devem ser esquecidos. Schirato (2000, p. 24), pergunta de que homem é que se fala. A resposta ele mesmo dá: "Do homem que faz instituições e a elas submete-se. As organizações são feitas por homens concretos, históricos, cotidianos [...]." Os gestores devem perceber que o trabalhador fica uma boa parte do seu dia dentro das dependências da empresa e, em muitos casos, a convivência com os colegas de trabalho acaba se tornando superior à desejada com os seus familiares. No momento em que esse ambiente propicia o desenvolvimento nas áreas pessoal, profissional e as relações interpessoais, os resultados que a empresa deseja aparecem com naturalidade.

Nota-se, então, o clima organizacional influirá, até mesmo, no modelo de gestão empresarial. Quando a empresa não possui uma linha de pensamento para tratar e trabalhar de forma corporativa e coordenada o aspecto do clima organizacional, o gestor pode fazê-lo. O estabelecimento de um clima ideal será a força motriz para o bom andamento da gestão empresarial. Schirato (2000) afirma que a empresa pode definir seu clima ideal se levar em consideração fatores como estratégias, valores e processos internos. A gestão empresarial é um fator que também contribui para a formação do clima organizacional. Uma gestão precária originará insatisfação e, consequentemente, surgirá um clima não propício ao sucesso da organização.

O clima organizacional, inclusive, afeta a questão da motivação dos colaboradores para com o trabalho que realizam em determinada empresa. Analisando e estudando sobre o clima organizacional, percebe-se que, que há um grau de satisfação ou insatisfação. Quando o clima organizacional denota insatisfação por parte dos funcionários, o compromisso profissional da pessoa sofre desgastes constantes, comprometendo a qualidade do trabalho e do desempenho profissional das pessoas.

Por isso, motivação e clima organizacional são itens que precisam ser refletidos e pensados, já que determinam o sucesso ou não dentro do cenário empresarial. A seguir, falaremos sobre a motivação e sua influência dentro da empresa.

DISCUTINDO SOBRE MOTIVAÇÃO

Em estudos realizados por Macedo et al., (2003), é possível observar que, desde muito tempo, os estudiosos, como os filósofos gregos acreditavam que o ser humano busca criar um comportamento capaz de diminuir o desconforto e aumentar o bem estar. Sendo a busca por esse bem estar que impulsiona a ação das pessoas em prol desse prazer; liberando suas emoções, desejos e perspectiva nessa realização.

> Os filósofos gregos afirmavam que o comportamento humano baseava-se nos princípios do hedonismo: minimizar a dor, o desconforto e, por outro lado, maximizar o prazer. Assim, o estudo da motivação – que é complexo, dada a multiplicidade de facetas do ser humano – poderá tornar-se paradoxalmente simples se o executivo adotar de forma mais flexível os princípios hedonistas segundo os quais é o único bem possível. (MACEDO et al., 2003, p. 97).

Entende-se ainda que a motivação é intrínseca, sendo um processo permanente que se dá dentro de cada indivíduo durante toda a sua vida. Mesmo quando se alcança um objetivo, sempre aparecerão novos desafios que impulsionam uma nova ação.

É preciso entender que a motivação nasce das necessidades interiores do ser humano, pois "[...] ninguém motiva ninguém, tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação". (VERGARA, 2000, p. 42).

Segundo Bateman; Snell apud Macedo et al., (2003, p. 92), "[...] a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção". Já para Motta (1995, p. 192), citado por Macedo et al., (2003, p. 92), "[...] motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas".

Portanto, ao analisar as duas citações acima, percebe-se que o administrador ao usar estratégias para motivar sua equipe de trabalho, obterá sucesso com alguns componentes, enquanto com outros o êxito não será o mesmo; já que se dá internamente a maneira do indivíduo perceber os fatos. Portanto cada um reagirá de forma específica, demonstrando o grau de significação que aquela atividade tem para ele.

Schein apud Macedo et al., (2003, p. 92), afirma que:

> Para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o auto-conceito e a auto-estima. Fazemos coisas que são coerentes com o modo como nos vemos; evitamos coisas que não se coadunam com o modo como nos vemos; procuramos nos sentir bem com nós mesmos e evitar situações que fazem com que nos sintamos mal com nós mesmos.

Assim, pode-se entender que o ser humano ao escolher atividades para realizar, irá procurar a que lhe oferecer maior prazer e possibilidades de atingir seus objetivos pessoais; as que não oferecem condições de bem estar, sempre iremos procurar nos esquivarmos, ou as realizar de forma não tão prazerosa, podendo comprometer o produto final, a sua perfeição.

Isso significa que, apesar de toda modernização e inserção de tecnologias dentro da empresa, o sentimento, a emoção humana não podem ser esquecidos.

Já Bergamini (1997), deixa evidente em sua obra, que antes da Revolução Industrial, os administradores buscavam adotar maneiras que pudessem liberar a alta produtividade de seus funcionários, no entanto usavam punições psicológicas e físicas.

Diante disso, constata-se que as pessoas não eram motivadas e, sim, obrigadas a exercer atividades pelas quais muitas vezes não sentiam prazer em realizar. Com a Revolução Industrial, surgiram várias filosofias administrativas, cada uma tendo uma visão diferente, apresentado formas diferenciadas para motivar seus funcionários.

Os seguidores da Administração Científica criada por Taylor, apud Bergamini (1997), adotaram o incentivo salarial. Acreditava-se que os funcionários não se importariam com o tipo de trabalho e cargo que exerceriam, mas com a recompensa financeira.

Mayol, apud Bergamini (1997), defensor da nova filosofia administrativa, pregava que as pessoas tem que ser consideradas em sua totalidade e satisfazer suas necessidades sociais, para assim acontecer a sua motivação para o trabalho.

A Escola das Relações Humanas acreditava que a motivação acontecia quando as pessoas se sentiam úteis e percebiam que as preocupações de seus superiores estavam ligada ao bem estar de seus funcionários. Já para a Administração Organizacional, a motivação para o trabalho dependia do significado que as pessoas davam a ele.

Para Bergamini (1997) embora os modelos de administração tenham se diversificado, persistiram a manipulação das pessoas no trabalho em busca do aumento da produtividade; também não é fácil dizer que determinada filosofia administrativa seja a melhor, já que a motivação não está ligada a um único fator.

Para reconhecer a conduta humana é preciso estabelecer uma relação significativa entre a situação e a ação.

> O movimento humano é constituído em função de um objetivo. A partir de uma intenção como expressividade íntima, o movimento transforma-se em comportamento significante. O ser humano só pode fazer qualquer coisa a partir do momento em que dá ao seu movimento e à situação exterior, uma significação. Cada interiorização humana constitui a base do comportamento, é o motivo que justifica e determina a ação, a libertação da vinda interior é uma das necessidades fundamentais para conquista do mundo exterior. (FONSECA, 1998, p. 244)

Assim pode-se dizer que a motivação é um processo dinâmico que se desenrola no interior do indivíduo, dado que cada motivo tem a sua significação pessoal e constitui o motivo do comportamento. "O mundo fora de nós assume uma perspectiva pessoal e social que o faz transformar o nosso próprio mundo". (FONSECA, 1998, p. 245).

A construção e reconstrução do mundo, criada pela percepção e pela ação, está em constante dependência com a satisfação das necessidades biológicas, afetivas, emocionais e cognitivas da unicidade individual. "O mundo do homem é permanentemente mutável e, portanto, renovado nas suas significações". (FONSECA, 1998, p. 245).

Portanto, constata-se que as pessoas desempenham várias atividades em seu dia-a-dia, cada qual com objetivo específico e a motivação, por conseguinte, poderá se fazer presente na realização de uma atividade e não de outra, dependendo do motivo, expectativa e interesse que temos por cada uma delas. Não basta que as pessoas se movimentem, é preciso dar significados a esses movimentos.

Motivação: base para a qualidade total na empresa

Atualmente, com a grande competitividade no mercado, é necessário que cada empresa tenha um diferencial de qualidade cada vez maior para manter-se nos negócios.

Então, não basta ter grandes quantidades de produto ou serviços para oferecer aos clientes. Como explica Casarotto Filho et al., (2008, p. 5),

> Na concepção dos negócios, os aspectos qualitativos para se determinar as estratégias dos negócios passam a ser mais importantes do que as técnicas quantitativas de avaliação de projetos.

Para que essa qualidade total seja possível, não depende somente do empregador. Os empregados tem participação fundamental na obtenção desse aspecto. E essa participação de qualidade necessita ser estimulada, para que o trabalho seja realizado com primazia.

Essa necessidade gera um desafio para as empresas: o de descobrir o estímulo mais adequado a cada indivíduo para o bom desempenho da atividade na qual está envolvido. Sem isso, não haverá qualidade total dentro de uma empresa.

Segundo Felippe (2008, p. 1):

> O papel da empresa nesse processo é o de propiciar condições e incentivos. Neste momento devemos supor que as necessidades básicas, tais como moradia, alimentação, saúde, transporte, estão sendo supridas satisfatoriamente, apesar de não garantirem a motivação, somente mas evitando apenas a insatisfação. Para garantir a motivação, é preciso outros estímulos, como integração social, valorização pessoal e profissional. Isso será possível através de treinamento que propicie seu desenvolvimento, a aquisição de novos desafios, possibilidade de criação de novos métodos de trabalho, serviços, produtos, etc.

Cabe ressaltar, inclusive, que o relacionamento com os colegas de trabalho e chefia é um fator importantíssimo na motivação. Motivar para chegar à qualidade total, então, é mais do que suprir as necessidades básicas do empregado, como se pode notar.

Quando uma empresa estimula o aparecimento da motivação em seus empregados, há um crescimento e um comprometimento de toda uma equipe que irá desenvolver determinada atividade que lhe for conferida. Sem a motivação, fica difícil obter um clima favorável para que a qualidade total se estabeleça. Mas, o leitor pode, neste momento, perguntar-se de onde surge a motivação?

Franklin (2000, p. 155) afirma que "[...] a motivação surge no interior do ser humano, com reflexos resultantes no ambiente externo e interno". Mesmo sendo algo que nasce no interior humano, a existência da motivação e sua manutenção não dependem somente do ser humano individualmente. Por exemplo, no ambiente profissional, o trabalho precisa ser favorável ao surgimento e estímulo da motivação.

Chang (1999) apud Franklin (2000, p. 155) afirma que "As organizações devem possibilitar um clima para a criação de condições para a motivação interna".

As empresas precisam se organizar de forma que as pessoas que nelas permanecem por um período, curto ou longo, tenham a sua motivação despertada.

Inclusive, situações vexaminosas podem colaborar para a não produção da motivação. Cunha (2003, p. 53) explica que "A maneira de trabalhar com os funcionários de baixa performance não é os comparando com os melhores. Isso é desmotivante e injusto".

A motivação pode ser estimulada de uma maneira bem simples: através da valorização do empregado nas atividades que serão ou são desenvolvidas. Ouvir as idéias e opiniões também é uma forma de causar e desabrochar a motivação nas pessoas.

Seja qual for a medida a ser tomada, o importante é o aparecimento da motivação. Por meio dela, as pessoas adquirem uma vontade própria de desenvolver suas atividades com responsabilidade. Não desempenham suas funções de qualquer forma, pois, de alguma maneira, sentem-se responsáveis pela obtenção de resultados positivos da empresa.

Quando o ambiente não favorece o surgimento da motivação, o problema pode estar nas políticas de gerenciamento adotadas pela empresa ou outra entidade qualquer. Isso propicia uma má organização dentro do ambiente em que um grupo de pessoas se encontram. Para Franklin (2000, p. 156), "A qualidade do ambiente de trabalho é fundamental para a organização [...]".

Sem essa qualidade, como fora dito, não há organização, melhorias e nem crescimento coletivo ou individual.

Para que haja tais requisitos, necessário se faz que as empresas e demais entidades atentem para a realidade de seus empregados que precisam e devem ser motivados sempre. "Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum significado naquilo que se está fazendo". (HARMAN; HORMAN, 1990 apud FRANKLIN, 2000, p. 157).

Motivação: Um caminho para o sucesso dentro da organização

A discussão gerada pelo presente artigo mostrou, até o presente momento, que a motivação se tornou um fator imprescindível e também uma preocupação para as empresas, funcionários que querem ver o sucesso chegar aos negócios da instituição empresarial a qual pertencem.

Segundo Chiavenato (2000, p. 126): "Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, dotados de sentimentos, desejos e temores. O comportamento no trabalho, como o comportamento em qualquer lugar é uma conseqüência de muitos fatores motivacionais". Prova disso é o grande aumento de cursos, palestras, livros e consultorias que descrevem e/ou trabalham visando o quesito motivação.

Sucesso na empresa e motivação são áreas que precisam caminhar juntas, pois, em meio ao processo produtivo, a motivação é uma base ou ferramenta indispensável por afetar diretamente o desempenho funcional – que é o dínamo da produção.

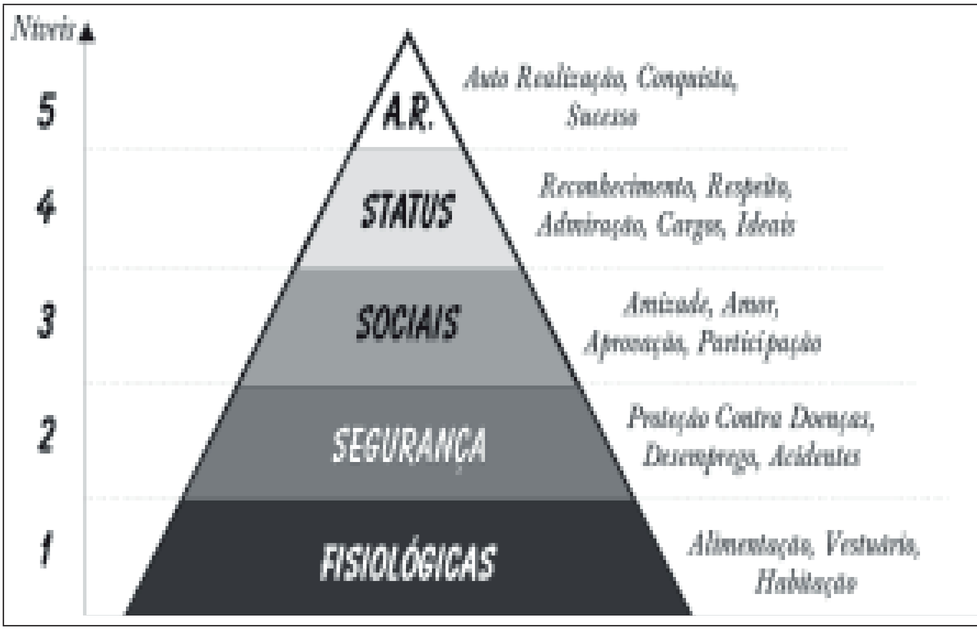
Por isso, como explica Silva (1982, p. 73):

> [...] é ponto pacífico que o empregado não deve ser confundido com os equipamentos de produção de uma empresa. Ele é um ser humano e deve ser tratado como tal. Sua vida não se resume no que faz na empresa. Ele tem outros interesses que não devem ser ignorados pelos administradores.
>
> Cuidar desses interesses é, sem dúvida, criar motivações para o trabalhador desempenhar a contento suas obrigações.

A motivação é um ponto tão determinante no comportamento do ser humano que foi alvo de estudos de um teórico chamado Abraham Maslow. Ele era psicólogo, consultor norte-americano e foi um grande estudioso no campo das motivações. Maslow criou uma teoria, na qual aparecem as necessidades humanas de forma organizada e dispostas em uma hierarquia de importância para o homem.

Tal hierarquia de necessidades é representada e visualizada em uma pirâmide, em cuja base estão as necessidades mais baixas e no topo as mais elevadas.

> Diz Maslow que as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível. Na hierarquia das necessidades, quer seja membro de uma tribo primitiva, de um grupo de pobres, de uma classe média ou de um grupo privilegiados de milionários, raras vezes estar-se-á inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui. Continuamente, procura-se melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida. (ESCORSIM, 2008, p. 45).



Fonte: Escorsim (2008, p. 47)

A pirâmide de Maslow demonstra que, primeiramente, as necessidades humanas são de origem fisiológica. Superadas tais necessidades, a próxima é a segurança, em seguida vem as necessidades sociais, depois o *status* e, por fim, A auto-realização.

Seja qual for a necessidade, o homem está sempre em busca da satisfação da mesma. É preciso se realizar nas áreas em que as necessidades aparecem.

Tais necessidades impulsionam as pessoas a atingirem metas e objetivos. Isso pode ser considerado, na visão de Maslow, como motivação.

Sem motivação, não há o cumprimento satisfatório de metas estabelecidas, logo, não há êxito total no que se faz. É preciso que o administrador da empresa saiba motivar os funcionários de forma que eles se comprometam com o processo e o sucesso, então, seja possível. Inclusive, nesse ponto, a teoria de Maslow ajudará o administrador, pois, para motivar alguém, precisa-se conhecer a pessoa que se vai motivar e ainda em que nível ela se encontra na hierarquia das necessidades.

Dessa forma, o administrador poderá ajudar a pessoa a satisfazer o nível em que se encontra na hierarquia das necessidades e motivá-lo a prosseguir em busca da superação do próximo nível.

Dessa forma, administrador e funcionários chegarão a resultados positivos e satisfatórios para todos dentro da empresa.

CONCLUSÃO

Após os estudos e pesquisas realizadas, pode-se verificar alguns pontos significativos acerca da motivação e da sua importância para uma boa gestão. A incitação à motivação deve fazer parte da política da organização para que o empreendimento cresça cada vez mais.

Através dos estudos, observou-se que a motivação é uma base importantíssima para que uma pessoa aja, conquiste, empreenda e atinja metas em seu dia-a-dia e na empresa em que presta serviço.

Para a motivação ocorrer, há fatores que a fazem surgir nas pessoas. Um deles é a busca pela satisfação das necessidades e desejos naturais do ser humano. Outro ponto interessante observado durante as pesquisas foi que a motivação é ativada com a adequação do meio em que o sujeito está inserido.

Bergamini já expôs e afirmou ser a motivação criada a partir das fontes de energia contidas no interior de cada pessoa.

A descentralização do poder também é um fator positivo para a geração da motivação, pois, quando o poder se concentra somente no administrador, o empregado se sentirá desvalorizado e, por conseguinte, não se colocará como parte importante para obtenção do sucesso da empresa.

Ainda, notou-se que a motivação está arraigada ao sucesso, pois uma pessoa motivada conquista seus objetivos e atinge metas que estipulou além de contribuir para o êxito no processo de qualidade total da empresa.

Conclui-se ao longo do trabalho que a motivação é um assunto muito rico e importante no meio social atual. Ela é a grande responsável por pessoas, empregados, administradores, entre outros, atingirem a qualidade total.

A realização da monografia proporcionou a reflexão de toda teoria sobre a política de gestão de pessoas e a motivação, já que, nesse ponto, a empresa deixa a desejar, não possuindo esse tipo de administração e nem projetos e incentivos à motivação dos funcionários.

Por isso, a sugestão é que haja a instauração de um planejamento estratégico que implemente ações voltadas ao surgimento da motivação nos seus colaboradores.

É, então, que haja, na empresa, um gestor eficiente que monte uma equipe destinada a traçar metodologias visando o maior interesse e adesão do empregado à empresa e suas metas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Altas. 1997.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento Organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgar Bleicher, 1999.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Estratégias empresariais e competitividade para pequenas empresas – Os mecanismos de redes.** Disponível em <http//www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_art198.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2011.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas moderna***s*. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais. Bauru, 2004.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1992.

______________. **Gerenciando Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

______________. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNHA, Rodrigo Vieira da. É fácil motivar. **Revista Você S/A** . São Paulo. n. 56, Fev. 2003. p. 50 a 53.

ESCORSIM, Sérgio. **Motivação como fator preponderante no destino das empresas: um estudo de caso no ramo metalmecânico da região dos Campos Gerais**. Disponível em <http//www.uepg.br/propesp/publicatio/hum/2005_2/04.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2011.

FELIPPE, Maria Inês. **Os desafios da motivação**. Disponível em <http// sorayaromano.wordpress.com/2008/08/22/os-desafios-da-motivacao>. Acesso em: 19 abr. 2011.

FONSECA, da V. **Psicomotricidade: Filogênese, Ontogênese e Retrogênese**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 1998.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 2005

GRAÇA, H. **Clima Organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.

FRANKLIN, Marcos A. Motivação para a construção da qualidade. **Revista UNICASTELO,** São Paulo, ano 3, n. 4, Nov. 2000. p. 155 a 158.

LIMA, S. M. Barcelos; ALBANO, A. G. B. **Revista CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40, Ago., 2002.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

MACEDO, J..J.de. et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MARTANI, Silvana. **Motivação nas empresas: um passo para o sucesso**. Disponível em <http//www.uepg.br/propesp/publicatio/hum/2005_2/04.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2011.

MATTAR, L. M; FERRAZ, F. T. **Comprometimento e clima organizacional**: relação entre a satisfação do empregado e seu comprometimento. Niterói: II CNEG - Congresso Nacional de Excelência e Gestão. LATEC-UFF. Anais. Niterói, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. **Revista O&S**, v.13, n.38 , p. 45-57, Jul./Set. 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v.37, n.3, p. 96-104, Set. 2002.

SANTOS, N. M. B. **Clima Organizacional**: Pesquisa e Diagnóstico. São Paulo: Stiliano, 1999.

SILVA, Adelphino. T. **Administração e controle**. São Paulo: Saraiva, 1982.

SCHIRATO, M. A. C. **O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.

A NECESSÁRIA VALORIZAÇÃO DOS AGENTES DE CONTRATAÇÃO QUE ATUAM COMO PREGOEIROS

Data de aceite: 01/08/2024

Michel Baum
Pós-Graduado em Administração Pública pela Fundação CEPERJ e Pós-Graduado em Licitações e Contratos pela Faculdade Pólis Civitas. Membro associado do Instituto de Direito Administrativo do Rio de Janeiro (IDARJ)
Agência Nacional de Saúde Suplementar

RESUMO: O tema licitações públicas é crucial para a economia nacional, pois movimenta mais de 12% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro anualmente, segundo dados do Ministério da Economia. Só no ano de 2023, o valor de compras homologadas com os pregões superou a marca de R$ 113 bilhões, segundo dados do painel de compras do governo federal. Nesse contexto, o Pregoeiro é o agente diretamente responsável pelo processamento das licitações realizadas pela modalidade pregão, a quem incumbe a prática de todos os atos relacionados à coordenação e à condução do procedimento licitatório. No entanto, apesar da importância fundamental de sua função, muitas vezes esses agentes enfrentam desafios significativos e, em alguns casos, a falta de reconhecimento e valorização por parte das instituições públicas. Diante desse cenário, surge a necessidade premente de valorizar os Pregoeiros e reconhecer a sua relevância na promoção da eficiência, transparência e lisura nos processos licitatórios. Este artigo tem como objetivo explorar os principais aspectos que evidenciam a imprescindibilidade da valorização dos agentes de contratação que atuam como Pregoeiros, discutindo os desafios enfrentados por esses profissionais, as consequências da falta de reconhecimento e as medidas necessárias para promover uma valorização efetiva. Ao compreender a importância estratégica dos Pregoeiros e garantir condições adequadas para o desempenho de suas funções, as instituições públicas podem fortalecer a integridade e eficiência dos processos de contratação, promovendo uma gestão pública mais transparente e eficaz.

PALAVRAS-CHAVE: Licitações Públicas. Pregoeiro. Importância. Valorização efetiva. Integridade. Eficiência.

THE NECESSARY VALUE OF CONTRACTING AGENTS WHO ACT AS AUCTIONNEERS

ABSTRACT: The topic of public bidding is very important for the national economy, as it accounts for more than 12% of the Brazilian Gross Domestic Product (GDP) annually, according to data from the Ministry of Economy. In 2023 alone, the value of purchases approved through auctions surpassed the mark of R$113 billion, according to data from the federal government's purchasing panel. In this context, the Auctioneer is the agent directly responsible for processing bids carried out through the auction modality, who is responsible for carrying out all acts related to the coordination and conduct of the bidding procedure. However, despite the fundamental importance of their role, these agents often face significant challenges and, in some cases, a lack of recognition and appreciation from public institutions. Given this scenario, there is a pressing need to value auctioneers and recognize their relevance in promoting efficiency, transparency and fairness in bidding processes. This article aims to explore the main aspects that highlight the indispensability of valuing contracting agents who work as auctioneers, discussing the challenges faced by these professionals, the consequences of the lack of recognition and the measures necessary to promote effective valuation. By understanding the strategic importance of auctioneers and ensuring adequate conditions for the performance of their functions, public institutions can strengthen the integrity and efficiency of contracting processes, promoting more transparent and effective public management.

INTRODUÇÃO

No âmbito das compras públicas, os Pregoeiros desempenham um papel crucial na condução dos processos licitatórios. Responsáveis por garantir a transparência, probidade e eficiência nas aquisições governamentais, esses profissionais muitas vezes enfrentam relevantes desafios, incluindo a falta de reconhecimento e valorização da sua atividade.

A atividade do Pregoeiro envolve uma série de responsabilidades complexas. Em alguns casos, atuando desde a preparação dos editais até a condução das sessões de pregão, esses profissionais lidam com aspectos jurídicos, técnicos e administrativos. Além disso, precisam garantir a isonomia entre os participantes, evitando favorecimentos e assegurando a seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública.

Com efeito, tendo em vista os objetos e vultosos valores com que lidam, Pregoeiros podem ser alvo de pressões políticas ou interferências externas, o que pode comprometer sua autonomia e imparcialidade na condução dos procedimentos licitatórios. Essas pressões podem resultar em decisões indevidas ou prejudiciais ao interesse público, levando à desvalorização do seu papel na engrenagem das contratações públicas.

Em que pese a importância crítica de seu papel, os Pregoeiros frequentemente não recebem o reconhecimento devido. Em muitos casos, gestores e demais participantes dos processos de licitação podem não compreender totalmente a relevância da sua atuação, às vezes vistos apenas como burocratas responsáveis por cumprir procedimentos, sem

considerar a complexidade e o rigor de seu trabalho. Essa falta de reconhecimento pode levar à desmotivação e até mesmo à rotatividade desses profissionais, comprometendo a qualidade dos processos licitatórios.

Soma-se a isso a sobrecarga de trabalho que muitas vezes pode afetar a capacidade dos Pregoeiros de desempenhar suas funções de forma eficaz e diligente. A carência de recursos humanos, materiais e ambiente de trabalho adequados, juntamente com prazos apertados e grande volume de processos, pode impactar negativamente a qualidade da sua atuação e, consequentemente, a sua valorização.

A ausência de valorização dos Pregoeiros também se reflete em aspectos salariais e de carreira. Frequentemente, esses profissionais não recebem remuneração condizente com a complexidade de suas funções, nem possuem perspectivas claras de desenvolvimento profissional, o que contribui para a dificuldade em atrair e manter talentos qualificados nessa área tão estratégica para a gestão pública.

A fim de reverter essa situação, é fundamental que os órgãos públicos reconheçam o valor do trabalho dos pregoeiros e adotem medidas concretas e efetivas para a sua valorização. Isso inclui a promoção de programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional, a participação nas tomadas de decisão, a criação de planos de carreira específicos e a oferta de incentivos salariais adequados.

Além disso, é importante que a sociedade em geral compreenda a importância dos Pregoeiros para a promoção da transparência e eficiência na gestão pública. A conscientização sobre o papel desses profissionais pode contribuir para uma maior valorização de seu trabalho e para o fortalecimento dos processos de compras governamentais.

Em suma, reconhecer e valorizar os Pregoeiros é essencial para garantir a qualidade e a integridade dos processos licitatórios. Investir na capacitação e no desenvolvimento desses profissionais, bem como proporcionar condições salariais e de carreira adequadas, são passos fundamentais para assegurar uma administração pública eficiente e transparente.

O CRESCENTE PROTAGONISMO DO PREGOEIRO

À medida que a legislação evolui, o papel do Pregoeiro na Administração Pública vem recebendo cada vez mais destaque. A introdução desse termo no contexto das licitações ocorreu com a publicação do Decreto nº 3.555/2000, que aprovou o regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, voltada para a aquisição de bens e serviços comuns. Esse decreto, em seu art. 9º, definiu as atribuições e responsabilidades do pregoeiro, que dentre outras incluíam (i) decidir sobre pedidos de esclarecimentos e impugnações em vinte e quatro horas, (ii) receber os envelopes de proposta e habilitação, (iii) adjudicar a proposta de menor preço, (iv) elaborar a ata e (v) receber, analisar e decidir sobre recursos.

Desde o princípio, o legislador estabeleceu um rol de caráter apenas exemplificativo acerca das atribuições do Pregoeiro, levando em consideração as estruturas organizacionais e as diferentes realidades dos órgãos públicos, cabendo a definição do seu detalhamento por meio de edição de normativos internos.

Em linhas gerais, o Pregoeiro é o agente responsável pelo processamento das licitações realizadas na modalidade pregão, a quem incumbe a prática de todos os atos relacionados à coordenação e à condução do procedimento licitatório.

De acordo com o art. 3º, IV, da revogada Lei nº 10.520/2002[1], que instituiu, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, a função de Pregoeiro deveria ser exercida por servidor público integrante do quadro de pessoal do órgão ou entidade promotora da licitação, designado para esse fim pela autoridade competente.

Consoante o disposto no art. 10, § 4º, do também já revogado Decreto nº 5.450/2005[2], que regulamentou a utilização do pregão no âmbito da União, "somente poderá exercer a função de Pregoeiro o servidor ou o militar que reúna qualificação profissional e perfil adequados, aferidos pela autoridade competente". Segundo o art. 11 do normativo, caberia ao pregoeiro:

> *Art. 11. Caberá ao pregoeiro, em especial:*
>
> *I - coordenar o processo licitatório;*
>
> *II - receber, examinar e decidir as impugnações e consultas ao edital, apoiado pelo setor responsável pela sua elaboração;*
>
> *III - conduzir a sessão pública na internet;*
>
> *IV - verificar a conformidade da proposta com os requisitos estabelecidos no instrumento convocatório;*
>
> *V - dirigir a etapa de lances;*
>
> *VI - verificar e julgar as condições de habilitação;*
>
> *VII - receber, examinar e decidir os recursos, encaminhando à autoridade competente quando mantiver sua decisão;*
>
> *VIII - indicar o vencedor do certame;*
>
> *IX - adjudicar o objeto, quando não houver recurso;*
>
> *X - conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e*
>
> *XI - encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade superior e propor a homologação.*

Vale frisar que as atribuições do Pregoeiro listadas no art. 11 do Decreto nº 5.450/2005 foram "recepcionadas" pelo Decreto nº 10.024/2019 que o revogou, com algumas singelas adaptações:

1 *Revogado pela Lei nº 14.133/2021.*
2 *Revogado pelo Decreto 10.024/2019.*

Art. 17. Caberá ao pregoeiro, em especial:

I - conduzir a sessão pública;

II - receber, examinar e decidir as impugnações e os pedidos de esclarecimentos ao edital e aos anexos, além de poder requisitar subsídios formais aos responsáveis pela elaboração desses documentos;

III - verificar a conformidade da proposta em relação aos requisitos estabelecidos no edital;

IV - coordenar a sessão pública e o envio de lances;

V - verificar e julgar as condições de habilitação;

VI - sanear erros ou falhas que não alterem a substância das propostas, dos documentos de habilitação e sua validade jurídica;

VII - receber, examinar e decidir os recursos e encaminhá-los à autoridade competente quando mantiver sua decisão;

VII - indicar o vencedor do certame;

IX - adjudicar o objeto, quando não houver recurso;

X - conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e

XI - encaminhar o processo devidamente instruído à autoridade competente e propor a sua homologação.

Parágrafo único. O pregoeiro poderá solicitar manifestação técnica da assessoria jurídica ou de outros setores do órgão ou da entidade, a fim de subsidiar sua decisão.

Assim, enquanto a literalidade do Decreto de 2005 parece ter desejado atribuir ao Pregoeiro uma função gerencial de todo o processo licitatório, o Decreto de 2019 teria restringido a sua atuação ao procedimento operacional do pregão – a partir da fase de lances – o que vai ao encontro do consagrado princípio da segregação de funções, reiteradamente defendido pelo E. Tribunal de Contas da União[3].

Com o advento da Lei nº 14.133/2021, foi criada a figura do agente de contratação, que nos termos do art. 6º, LX, é pessoa designada pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública, para tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação.

O disposto no art. 8º da citada lei reforça que:

Art. 8º A licitação será conduzida por agente de contratação, pessoa designada pela autoridade competente, entre servidores efetivos ou empregados públicos dos quadros permanentes da Administração Pública, para tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame até a homologação.

3 *V. acórdãos nº 1.278/2020 e 2.146/2022, ambos do plenário do TCU.*

> *(...)*
>
> *§ 5º Em licitação na modalidade pregão, o agente responsável pela condução do certame será designado* ***pregoeiro****. (grifo nosso)*

É válido destacar que essa é a primeira e única referência da palavra "Pregoeiro" na Lei nº 14.133/2021.

O Decreto nº 11.246/2022, que regulamenta a atuação do agente de contratação e da equipe de apoio no âmbito federal, embora não mencione o termo "Pregoeiro", também trouxe em seu art. 14 um rol exemplificativo das atribuições do agente de contratação, a saber:

> *Art. 14. Caberá ao agente de contratação, em especial:*
>
> *I - tomar decisões em prol da boa condução da licitação, dar impulso ao procedimento, inclusive por meio de demandas às áreas das unidades de contratações, descentralizadas ou não, para fins de saneamento da fase preparatória, caso necessário;*
>
> *II - acompanhar os trâmites da licitação e promover diligências, se for o caso, para que o calendário de contratação de que trata o inciso III do caput do art. 11 do Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, seja cumprido, observado, ainda, o grau de prioridade da contratação; e*
>
> *III - conduzir e coordenar a sessão pública da licitação e promover as seguintes ações:*
>
> *a) receber, examinar e decidir as impugnações e os pedidos de esclarecimentos ao edital e aos seus anexos e requisitar subsídios formais aos responsáveis pela elaboração desses documentos, caso necessário;*
>
> *b) verificar a conformidade da proposta mais bem classificada com os requisitos estabelecidos no edital;*
>
> *c) verificar e julgar as condições de habilitação;*
>
> *d) sanear erros ou falhas que não alterem a substância das propostas; e*
>
> *e) encaminhar à comissão de contratação, quando for o caso:*
>
> *1. os documentos de habilitação, caso se verifique a possibilidade de saneamento de erros ou de falhas que não alterem a substância dos documentos e a sua validade jurídica, conforme o disposto no § 1º do art. 64 da Lei nº 14.133, de 2021; e*
>
> *2. os documentos relativos aos procedimentos auxiliares previstos no art. 78 da Lei nº 14.133, de 2021;*
>
> *f) negociar, quando for o caso, condições mais vantajosas com o primeiro colocado;*
>
> *g) indicar o vencedor do certame;*
>
> *h) conduzir os trabalhos da equipe de apoio; e*
>
> *i) encaminhar o processo instruído, após encerradas as fases de julgamento e de habilitação e exauridos os recursos administrativos, à autoridade superior para adjudicação e para homologação.*

Em que pese a Lei nº 14.133/2021, em seu art. 7º, §1º, enfatizar a necessária observância do princípio da segregação de funções, vedando a designação do mesmo agente público para atuação simultânea em funções mais suscetíveis a riscos, de modo a reduzir a possibilidade de ocultação de erros e de ocorrência de fraudes na respectiva contratação, a leitura do art. 14 do Decreto nº 11.246/2022 que a regulamenta, parece exigir que o agente de contratação e o Pregoeiro (nos pregões), além de conduzir a fase externa do certame, acompanhe o andamento de todo o processo licitatório a fim de garantir o cumprimento do calendário de contratações do seu órgão.

Dessa forma, a nova lei de licitações parece ter feito regressar a ideia de conferir ao Pregoeiro a função gerencial do processo de licitação, antes consagrada pelo revogado Decreto nº 5.450/2005, já que atuaria na coordenação tanto de aspectos da fase preparatória quanto da fase executória do pregão (seleção de fornecedores).

Assim, a evolução do cenário normativo que tratou das atribuições do Pregoeiro nas licitações públicas, a rigor, reforça o entendimento da importância da sua atuação e corrobora a sua essencialidade à execução da cadeia de valor das contratações.

Nesse ponto, convém mencionar alguns atributos que deverá possuir o Pregoeiro, quando na condução do processo licitatório, segundo nos leciona o professor Marçal Justen Filho[4]:

> *" (...) a atividade de pregoeiro exige algumas habilidades próprias e específicas. A condução do certame, especialmente na fase de lances, demanda personalidade extrovertida, conhecimento jurídico e técnico razoáveis, raciocínio ágil e espírito esclarecido. O pregoeiro não desempenha mera função passiva (abertura de propostas, exame de documentos, etc.), mas lhe cabe inclusive fomentar a competição - o que significa desenvoltura e ausência de timidez. Nem todas as pessoas físicas dispõem de tais características, que se configuram como uma questão de personalidade muito mais do que de treinamento. Constituir-se-á, então, em dever da autoridade superior verificar se o agente preenche esses requisitos para promover sua indicação como pregoeiro."*

Na mesma linha, sobre a figura do Pregoeiro, leciona Ronny Charles[5]:

> *O Pregoeiro é um agente público diferenciado. Sua atuação convive com a comunicação entre a realidade pública, com suas prerrogativas e normas de controle, e a realidade privada do mercado, com suas nuances próprias de competição e de regulação mercadológica. Essa convivência impõe diversos desafios, mas também permitem uma expertise e oxigenação de ideias, incomuns ao serviço público em geral. (grifos nossos)*

Ainda sobre a figura do Pregoeiro, em sua recente obra[6], o ilustre professor assim assevera:

---

4 *FILHO, Marçal Justen. Pregão - Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico - 6ª Edição, Editora Dialética, 2013 p 78.*

5 *TORRES, Ronny Charles Lopes de. Uso da prerrogativa de saneamento pelo pregoeiro. Jus Navigandi, Teresina, ano 19, n. 4150, [11] nov. [2014]. Disponível em: <http://jus.com.br/artigos/33739>. Acesso em: 25/04/2024.*

6 *TORRES, Ronny Charles Lopes de. Leis de licitações públicas comentadas. 14. ed. São Paulo: Juspodvm, 2023.*

> *(...) a função de pregoeiro inspirou a criação da função do agente de contratação. Se com o início da modalidade pregão, este agente público era visto apenas como o responsável pela condução da sessão da licitação, com o desenvolvimento da função ele passou a ganhar expertise e absorver outras atribuições, competências e responsabilidades, colaborando, inclusive, com atividades que eram praticadas por outros servidores e, em alguns órgãos, exercendo certa função de supervisor do procedimento licitatório como um todo. (grifo nosso)*

Desse modo, na atual conjuntura, o Pregoeiro figura como um protagonista central no complexo sistema de engrenagens das compras públicas, desempenhando papel fundamental na coordenação do processo licitatório. Com isso, emergem diversos encargos e ônus, e com eles, diversos riscos de responsabilização individual decorrentes de sua atuação.

A RESPONSABILIDADE DO PREGOEIRO

Como visto, na sistemática instituída pela Lei nº 14.133/2021, o papel do Pregoeiro não se resume à mera condução do pregão, mas de verdadeiro gerente de integridade das contratações por pregão de um órgão público.

De início, é preciso diferenciar as atribuições do Pregoeiro das atividades da equipe de apoio e da comissão de licitação. Enquanto esses têm a função de auxiliar e realizar os atos materialmente necessários à condução do procedimento licitatório, cabe ao pregoeiro a competência exclusiva de tomada de decisão no certame e a coordenação dos trabalhos da equipe de apoio, respondendo pelos seus próprios atos.

A esse respeito, aduz Lucas Rocha Furtado[7]:

> *"Esses atos devem ser praticados por um só agente, não por uma comissão. Todavia, ainda que o pregoeiro tenha o dever e a responsabilidade de decidir sozinho as questões que lhe são apresentadas, ele conta com uma equipe de apoio para auxiliá-lo na prática de todos os atos de sua competência." (grifo nosso)*

Alinha-se a esse entendimento o E. Tribunal de Contas da União, que diferencia claramente as funções da equipe de apoio das atribuídas ao pregoeiro:

> *"Os integrantes da equipe de apoio, por sua vez, dão suporte àquele, mas não praticam atos decisórios e não avaliam as questões de mérito do certame, que são formalmente atribuídos ao pregoeiro. Nessa condição, sua responsabilidade somente emerge se, na condição de servidores públicos, eventualmente ostentarem, agirem com dolo, cumprirem ordem manifestamente ilegal ou deixarem de representar à autoridade superior na hipótese de terem conhecimento de ilegalidade praticada pelo pregoeiro"[8].*
>
> *"A equipe de apoio ao pregoeiro não possui poder decisório"[9].* (grifo nosso)

7 *FURTADO, Lucas Rocha. Curso de Direito Administrativo. 1ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2007. pp. 520 e 521.*
8 *Acórdão nº 3.178/2016 – Plenário (Relatora Ana Arraes).*
9 *Acórdão nº 2.341/2012 – Segunda Câmara (Relator Raimundo Carreiro).*

Ainda que auxiliado por uma equipe de apoio ou comissão, determinados atos da licitação requerem a chancela decisória exclusiva por parte do pregoeiro.

A renomada doutrina de Marçal Justem Filho[10] traz as seguintes considerações sobre a atuação do Pregoeiro:

> *Diferentemente do que ocorre nas licitações nas modalidades concorrência, tomada de preços e convite, cuja condução cabe a uma comissão, no pregão essa tarefa é repassada a um único servidor, o pregoeiro. Essa opção legislativa deve ser interpretada em termos, pois conquanto assuma o pregoeiro a responsabilidade pelo certame, seu trabalho não é solitário, sendo ele assessorado por outros servidores, inclusive para fornecer subsídios e informações relevantes. Mas os atos administrativos serão formalmente imputados ao pregoeiro, ao qual incumbirá formalizar as decisões e por elas responder. A ressalva é importante porque o pregoeiro, individualmente, acabaria sobrecarregado se não pudesse recorrer à estrutura administrativa estatal para solucionar rápida e agilmente todos os incidentes, examinar todos os documentos e assim por diante. A agilidade do procedimento do pregão acabaria frustrada se o pregoeiro não dispusesse de suporte para a prática dos atos a ele atribuídos.” (grifo nosso)*

A propósito, reforçando o entendimento acima evidenciado, são oportunas as lições de Jair Eduardo Santana[11], que bem identifica o papel do Pregoeiro e suas responsabilidades:

> *“A grande diferença é que o pregoeiro, no que tange à responsabilidade está sozinho, diferentemente do órgão colegiado, onde há presunção de decisão conjunta. Esta diferença denota, mais uma vez, a grande necessidade de diferir as atribuições do pregoeiro, respeitando o campo de delimitações legais, evitando-se, assim, a sobrecarga e as punições decorrentes do exercício de atribuições que sequer lhe pertencem”*
>
> *“Ele [o pregoeiro] é responsável pelo cumprimento da legislação e das regras estabelecidas no edital na etapa externa, pela condução e pela boa orientação dos trabalhos da equipe de apoio”*
>
> *“inconteste que a condução da sessão de pregão, a decisão quanto à habilitação e o acolhimento de recursos, por exemplo, sejam atribuições do pregoeiro”.*
>
> *(grifos nossos)*

Reverbera, portanto, na doutrina mais abalizada, que a função de Pregoeiro, por si só, imputa um ônus exclusivo e apartado às atividades do servidor indicado para esse encargo, que requer conhecimento especializado e envolvem diversos riscos, inclusive de responsabilização individualizada.

Não é raro o Pregoeiro ser responsabilizado por erros na condução do processo licitatório, como falhas na análise da documentação dos licitantes, na avaliação das propostas apresentadas ou na condução das etapas do pregão, muitas vezes por força de divergências de entendimentos entre a jurisprudência dos órgãos de controle, a orientação doutrinária e os comandos normativos.

---

10 *JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à Legislação do Pregão Comum e Eletrônico. 3ª ed. São Paulo: Dialética. pp. 76 a 80.*

11 *SANTANA, Jair Eduardo. Pregão Presencial e Eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle. 2. ed., rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2008, pp. 131 a 183.*

Caso o Pregoeiro aja de forma negligente ou imprudente, ou até mesmo por meio de uma conduta omissiva, cause prejuízos financeiros à Administração Pública ou a terceiros, ele pode ser responsabilizado civil e até mesmo criminalmente.

Exige-se do Pregoeiro habilidades e atributos na área de negociação (poder-dever de negociação), perícia de documentos (aferição de indícios de falsificação de documentação), jurídico-sancionatório (enquadramento de condutas em determinada situação infracional) e auditoria empresarial (verificação de possíveis conluios entre licitantes ou seus sócios, com objetivo de fraudar certames, por meio de cruzamento de dados), o que, a bem da verdade, supera – e muito – as atribuições originárias do cargo do servidor efetivo que desempenha tal função.

Há diversos acórdãos do E. Tribunal de Contas da União destacando essas responsabilidades do Pregoeiro:

> *"1. A negociação com o licitante vencedor do pregão eletrônico, cuja proposta de preços foi a terceira melhor colocada, visando a obtenção de melhor proposta de preços, é providência a ser tomada mesmo que o valor da proposta seja inferior ao valor orçado pelo órgão licitante, considerando o princípio da indisponibilidade do interesse público e consoante entendimentos extraídos dos precedentes Acórdãos 694/2014 - TCU - Plenário e 534/2020-TCU-1ª Câmara[12]."*

> *"(...) Considerando, portanto, que o pregoeiro é responsável pela condução do pregão na sua etapa externa, devendo zelar pelo cumprimento da legislação e do edital do certame, conclui-se que cabe a ele tratar eventuais irregularidades que se verifiquem, dentre elas as transgressões previstas no art. 7º da Lei 10.520/2002, dando o encaminhamento necessário para sanear o problema, qual seja, a instauração do processo administrativo para apurar as responsabilidades dos licitantes[13]"*

> *"O fato de a lei não ter previsto, expressamente, a proibição de participação de licitantes com interesses econômicos em comum não impede o pregoeiro de agir, caso verifique a ocorrência de situação que possa dar ensejo a combinação, ajustes ou possível frustração do caráter competitivo do certame"[14].*

> *"É da competência do pregoeiro e da autoridade que homologa o certame verificar se houve pesquisa recente de preços junto ao mercado fornecedor do bem licitado e se essa pesquisa orientou-se por critérios aceitáveis"[15].*

> *"No pregão, constitui poder-dever da Administração a tentativa de negociação para reduzir o preço final, tendo em vista a maximização do interesse público em obter-se a proposta mais vantajosa, mesmo que eventualmente o valor da oferta tenha sido inferior à estimativa da licitação"[16].*

> *"Na modalidade pregão, a negociação com o licitante vencedor visando obter melhor proposta para a Administração deve ser realizada mesmo se o valor ofertado for inferior àquele orçado pelo órgão ou pela entidade promotora do certame"[17].*

---

12 *Acórdão nº 2622/2021 – Plenário (Relator Augusto Sherman).*
13 *Acórdão nº 754/2015 – Plenário (Relatora Ana Arraes).*
14 *Acórdão nº 3.657/2013 – Plenário (Relatora Ana Arraes).*
15 *Acórdão nº 2.318/2017- Plenário (Relator Marcos Bemquerer).*
16 *Acórdão nº 2.637/2015 – Plenário (Relator Bruno Dantas).*
17 *Acórdão nº 2.049/2023 – Plenário (Relator Benjamin Zymler).*

"Diante de dúvidas em relação aos documentos apresentados pelo licitante, faculta-se à comissão de licitação ou ao pregoeiro a realização de diligências para a verificação da fidedignidade de seu conteúdo"[18]. *(grifos nossos)*

Há inclusive quem defenda a incidência da Lei nº 8.429/1992 (Lei de Improbidade Administrativa) como medida de responsabilização do Pregoeiro, haja vista que em seu artigo 11, estabelece que constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade e lealdade, o que fatalmente o sujeitaria às sanções previstas na referida lei.

Vale frisar que mesmo na hipótese de o Pregoeiro não ter atuado na fase interna da licitação, poderá vir a ser responsabilizado por falhas verificadas nessa fase, caso os documentos que embasam o procedimento da licitação contenham falhas e ilegalidades perceptíveis (na visão do aberto e subjetivo conceito de homem-médio[19]) e não tenha informado essas irregularidades à autoridade superior.

Nesse sentido, entendeu o E. Tribunal de Contas da União:

O pregoeiro não pode ser responsabilizado por irregularidade em edital de licitação, já que sua elaboração não se insere no rol de competências que lhe foram legalmente atribuídas. No entanto, imputa-se responsabilidade a pregoeiro, quando contribui com a prática de atos omissivos e comissivos, na condução de certame cujo edital contenha cláusulas sabidamente em desacordo com as leis de licitações públicas, porque compete ao pregoeiro, na condição de servidor público, caso tenha ciência de manifesta ilegalidade, recusar-se ao cumprimento do edital e representar à autoridade superior (art. 116, incisos IV, VI e XII e parágrafo único, da Lei 8.112/90)[20]*.(grifo nosso)*

Vale consignar que as decisões do Pregoeiro acerca de impugnações, classificação, desclassificação, habilitação e inabilitação de licitantes, além de poderem ser contestadas por meio de recursos administrativos, podem ser questionadas por meio de demandas judiciais, na maioria dos casos por meio de liminares em sede de mandado de segurança.

Com efeito, nos casos de mandados de segurança, a autoridade coatora (parte ré) é a pessoa que ordena ou omite a prática do ato impugnado, tendo a responsabilidade de responder àquela ação junto ao tribunal, apresentando a sua defesa, a fim de demonstrar que o ato questionado não é abusivo, irregular ou ilegal, contestando eventual direito líquido e certo alegado pelo autor.

No caso dos pregões, trata-se do Pregoeiro.

A fim de verificar o nível de exposição do Pregoeiro, dada a sua relevante responsabilidade no âmbito dos processos de contratação por pregão, por meio da Lei de Acesso à Informação, foi questionado aos Tribunais Regionais Federais - TRF[21] (âmbito

18 *Acórdão nº 1385/2016 – Plenário (Relator José Mucio Monteiro).*

19 *O "homem-médio" é uma ficção jurídica que estabelece um critério para avaliar a exigibilidade de conduta diversa, ao figurar na posição do autor, imaginando-o com todos os seus conhecimentos e condições pessoais.*

20 *Acórdão nº 1.729/2015 – 1ª Câmara (Relator Bruno Dantas).*

21 *Pesquisa realizada em abril/2024, por meio do LAI junto aos TRF1ª Região (AC/AM/AP/BA/DF/GO/MA/MT/PA/PI/RO/RR/TO), TRF2ª Região (RJ/ES), TRF3ª Região (SP/MS), TRF4ª Região (RS/SC/PR), TRF5ª Região (AL/CE/PB/PE/*

federal) o quantitativo total de Mandados de Segurança tramitados nas 1ª e 2ª instâncias, nos anos de 2022 e 2023, nos quais tenham figurado como parte Ré os Pregoeiros ou comissão de licitação (ou seu presidente).

Órgão	**TRF 1ª Reg[22].**		**TRF 2ª Reg.**		**TRF 3ª Reg.**		**TRF 4ª Reg.**		**TRF 5ª Reg.**		**TRF 6ª Reg.**
Ano	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022/2023[23]
1ª e 2ª Instâncias	n/inf.	n/inf.	66	62	66	51	83	95	48	45	67
Total	**-**	**-**	**128**		**117**		**178**		**93**		**67**

Tabela – Quantidade de Mandados de Segurança impetrados contra pregoeiros/comissão de licitação (Anos 2022/2023 – 1ª e 2ª instâncias)

Infere-se da tabela acima que, apenas na esfera federal, somados todos os TRFs do Brasil[24], tramitaram no último biênio cerca de 600 processos de mandado de segurança em 1ª e 2ª instâncias, nos quais tenham figurado como parte Ré os Pregoeiros ou comissão de licitação.

Não são poucas as decisões judiciais que confirmam a legitimidade passiva dos Pregoeiros nos mandados de segurança que envolvem procedimentos licitatórios, haja vista a sua competência de gerenciar a fase externa do pregão, examinar e decidir sobre aceitabilidade de propostas, promover diligências, e até mesmo adjudicar o objeto ao licitante vencedor.

Esses dados denotam não só a importância do condutor do certame no processo das contratações públicas, assim como o gigantesco ônus de sua atuação e o risco real de sua exposição e responsabilização dela decorrente.

Pelo exposto, a função de Pregoeiro merece o devido reconhecimento e a indispensável valorização por parte da Administração Pública.

A NECESSÁRIA VALORIZAÇÃO DO PREGOEIRO

Por trás de uma atividade tida por muitos como aparentemente rotineira, encontram-se substanciais desafios ao desempenho da função de Pregoeiro, de suma importância para a eficácia das contratações públicas.

As diversas e complexas fontes normativas – dezenas de instruções normativas e regulamentos – que devem ser conhecidas e aplicadas no exercício de sua função, somadas às pressões internas e externas para a condução dos processos licitatórios em prazos

RN/SE) e TRF6ª Região (MG).

22 *Em resposta ao pedido de acesso à informação, o TRF – 1ª Região informou que não possui parâmetros em sua base de dados para extrair relatórios na forma solicit*ada.

23 *Em resposta ao pedido de acesso à informação, o TRF - 5ª região não especificou o número de mandados de segurança por ano, apenas o total no perío*do *de 01/01/2022 e 31/12/2023.*

24 *O TRF – 1ª Região não encaminhou as informações solicitadas.*

exíguos, podem comprometer o bom andamento do processo licitatório, aumentando o risco de omissões ou erros, impactando no atendimento ao interesse público.

A formação e valorização dos Pregoeiros são fundamentais para garantir a qualidade e a integridade dos processos licitatórios. No entanto, nem sempre os servidores que desempenham essa função recebem o apoio e reconhecimento necessários por parte da Administração Pública.

A propósito, não é demais lembrar que a Lei nº 14.133/2021 reforçou a necessidade de profissionalização e valorização de toda a área de contratações, na qual a gestão por competências, de riscos e a governança possuem papeis cruciais nas compras públicas.

Para que isso seja alcançado, mister que a Administração crie uma estrutura de trabalho adequada para os pregoeiros, capacite seus servidores que desempenham essa função e os remunere adequadamente.

A valorização dos Pregoeiros contribui para atrair e reter talentos qualificados nessa área tão estratégica para a Administração Pública. Como em qualquer atividade, profissionais capacitados e experientes tendem a buscar instituições que reconheçam e valorizem seu trabalho, enquanto a falta de reconhecimento pode levar à desmotivação e à rotatividade desses profissionais.

Conforme apontou a Controladoria-Geral da União no Relatório de Avaliação – Contratos de Terceirização, de 04/11/2019[25], a rotatividade de servidores que atuam no setor de compras é muito maior do que os que trabalham em outros, o que impede o aperfeiçoamento da atuação na área, levando a problemas diversos.

> *"(...) Estudo realizado pela equipe de auditoria da CGU, conforme metodologia apresentada no Anexo III, evidenciou que as áreas relacionadas ao macroprocesso de contratação apresentam maior rotatividade de servidores do que outras áreas. No período de janeiro de 2015 a dezembro de 2018, a rotatividade de servidores nos setores de compras foi de 73,98% contra 53,11% nos demais. Tal situação contribui para a ocorrência de falhas nas contratações, uma vez que o assunto é extenso e possui uma longa curva de aprendizado, sendo aconselhável a especialização e a continuidade dos servidores responsáveis pelos processos de compras públicas". (grifo nosso)*

Para o seu reconhecimento, é necessário adotar estratégias eficazes que reconheçam o papel fundamental dos Pregoeiros e incentivem o seu desenvolvimento e compromisso.

Investir em programas de capacitação e treinamento é primordial para garantir que os Pregoeiros estejam sempre atualizados com as melhores práticas e as mudanças na legislação. Esses programas podem incluir cursos, *workshops*, congressos, seminários e certificações, abordando temas como legislação de licitações, sanções administrativas, técnicas de negociação e uso de sistemas e ferramentas tecnológicas.

25 *Relatório de Avaliação – Contratos de terceirização. 04/11/2019 (*https://licitacao.online/sites/default/files/13680-1.pdf - *acesso em 24 de abril de 2024).*

Além disso, mostra-se essencial a criação de um ambiente de trabalho organizado, estruturado e protegido pela alta administração, que proporcione bem-estar e condições de trabalho adequados, o que contribui para aumentar a motivação e o engajamento desses profissionais.

Outra forma de valorizar a função de Pregoeiro seria o seu envolvimento em decisões estratégicas relacionadas aos processos de compras públicas, o que pode aumentar seu senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos da instituição. Isso pode incluir a participação em grupos de trabalho, comitês consultivos ou fóruns de discussão sobre temas relevantes para a área de compras públicas.

Instituir políticas de reconhecimento e incentivos financeiros permite motivar os Pregoeiros a se dedicarem ao máximo em suas atividades. Isso pode incluir bonificações por desempenho, prêmios por resultados alcançados, progressão na carreira com base em critérios de mérito ou economias geradas por meio de compras públicas mais eficientes.

Isso porque a falta de remuneração adequada cria um desincentivo para trabalhar no setor, visto que o servidor assume um grande volume de trabalho, com enorme ônus e diversas responsabilidades, sem receber a contrapartida equivalente.

A própria Carta Magna reconhece essa possibilidade, em seu art. 39, §7º, a partir da edição de lei dos entes federativos:

> *“Art.39.*
>
> *(...)§7º Lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários provenientes da economia com despesas correntes em cada órgão, autarquia e fundação, para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público, inclusive sob a forma de adicional ou prêmio de produtividade.”*

Analisando a legislação e a prática de órgãos da Administração Pública, verifica-se que é possível o pagamento pelo exercício da função Pregoeiro por meio de gratificação, já que essa função configura uma atividade extraordinária em relação às atribuições normais dos servidores, que, portanto, deve ser retribuída e estimulada.

A forma da remuneração pelo exercício da função de Pregoeiro teria natureza jurídica de “gratificação”, que não se incorpora aos vencimentos e subsídios, sendo paga somente enquanto o servidor desempenhar a atividade. Quanto a esse ponto, convém relembrar que a gratificação é a vantagem pecuniária que, dentre outros, remunera funções diferenciadas, ou seja, é paga em razão do trabalho.

Assim também entendeu o Supremo Tribunal Federal no julgamento da ADI 4.941 – Plenário:

> *"a percepção de subsídio não seria necessariamente incompatível com o recebimento de outras vantagens, desde que essas tivessem natureza e fundamento legal específicos. Esse seria o caso das gratificações impugnadas, que teriam caráter temporário e natureza pró-labore, sendo concedida somente a servidores submetidos a condições de trabalho mais gravosas, seja pela exacerbação do horário de expediente, pela necessidade de deslocamento ou pela assunção de responsabilidades adicionais."*
>
> *(...)*
>
> *"O parecer do Procurador-Geral da República chegou a conclusão convergente, no sentido da possibilidade de remunerar servidor vinculado a regime de subsídio com gratificações adicionais quando houver execução de atividades diferenciadas."*

Desta forma, a atividade de Pregoeiro deve ser valorizada especialmente por meio de remuneração compatível com as funções que exercem. Atentos a isso, diversos órgãos da Administração Pública já remuneram seus servidores que exercem a função de pregoeiros e agentes de contratação.

Vejamos alguns casos:

1 – Poder Executivo Federal (Gratificação Temporária das Unidades dos Sistemas Estruturadores da Administração Pública Federal - GSISTE)

A GSISTE foi instituída no art. 15 da Lei nº 11.356, de 19 de outubro de 2006, devida aos titulares de cargos de provimento efetivo, em efetivo exercício no órgão central e nos órgãos setoriais, seccionais e correlatos, enquanto permanecerem nessa condição, no âmbito dos sistemas estruturados a partir do disposto no Decreto-Lei nº 200/1967, e relacionados no referido art. 15.

A concessão da GSISTE deve observar o quantitativo máximo de servidores beneficiários desta gratificação, independentemente do número de servidores em exercício em cada unidade do órgão central, setorial ou seccional, conforme disposto no Anexo VII da Lei nº 11.356/2006. Conforme o anexo VII, estão estabelecidos o número máximo de 3.599 servidores para nível superior, 1.980 para nível intermediário e 370 para nível auxiliar.

Os valores da GSISTE podem variar de R$ 720,00 a R$ 3.824,81, conforme o nível do cargo, de modo que, somada à remuneração do servidor, não ultrapasse os limites estabelecidos no Anexo IX da Lei nº 11.356, de 2006, conforme o cargo ocupado (R$ 4.636,00, R$ 10.248,18 e R$ 15.733,06).

A Advocacia Geral da União[26] e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos[27] já publicaram editais a fim de selecionar servidores para atuarem como Pregoeiros, com concessão GSISTE – Nível Superior.

26 *Edital 471/2024: https://oportunidades.sigepe.gov.br/oportunidades-portal/api/html/2542*
27 *Edital 462/2024: https://oportunidades.sigepe.gov.br/oportunidades-portal/api/html/2529*

2 – Estado do Espírito Santo

A Lei Complementar nº 46/94 - O estatuto dos servidores públicos do Estado do Espírito Santo, prevê o pagamento de gratificação especial aos membros de comissão de licitação e pregão.

A Lei estabelece os valores equivalente às faixas de 40 a 60 Valores de Referência do Tesouro Estadual – VRTEs, observada a especificação por modalidade de licitação, que aos Pregoeiros e presidentes de comissão será acrescida de 20%;

Conforme a norma, independentemente da quantidade de licitação ou pregão realizado por mês, o pagamento da gratificação prevista no "caput" deste artigo não será inferior a 300 (trezentos) VRTEs e não poderá ultrapassar a 550 (quinhentos e cinquenta) VRTEs.

Assim, considerando o valor em vigor no ano de 2024, fixado pelo Decreto nº 5.565-R, do Valor de Referência do Tesouro Estadual (VRTE) no Estado do Espírito Santo (R$ 4,5032), a gratificação mensal do Pregoeiro pode variar de R$ 1.350,00 (mil trezentos e cinquenta reais) a cerca de R$ 2.400,00 (dois mil e quatrocentos reais).

3 – Estado do Rio Grande do Sul

No Estado do Rio Grande do Sul, foi sancionado o Projeto de Lei nº 23/2010 (Lei nº 13.428/2010) que inicialmente criou dez funções gratificadas de Pregoeiros e uma de presidente de comissão permanente de licitações.

Em 2012, por meio da Lei nº 13.933/2012, o número de funções gratificadas foi alterado para 25.

As gratificações, no valor de R$ 1.937,64 (um mil, novecentos e trinta e sete reais e sessenta e quatro centavos) são pagas aos servidores públicos detentores de cargo de provimento efetivo, sendo requisito para tanto o desempenho da função de Pregoeiro e de Presidente da Comissão de Licitações, a aprovação em curso de formação de Pregoeiro e em curso de capacitação em processo licitatório, respectivamente, que poderá ser realizado por instituição do Estado, por instituição de outros entes da Federação ou por instituição pública ou privada de ensino reconhecida pelos órgãos competentes.

4 – Estado de Pernambuco

Em 2007, por meio da Lei nº 13.352/2007, o Estado de Pernambuco instituiu gratificações de Pregoeiro, equipe de apoio e de membros de comissões permanentes e especiais de licitação, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Estadual.

A norma vem sofrendo constantes atualizações e regulamentações (Lei nº 15.972/2016), sendo a sua última versão a Lei nº 18.384/2023, que institui as gratificações dos agentes públicos que desempenham funções nos procedimentos de contratação pública regidos pela Lei Federal nº 14.133/ 2021, no âmbito da administração direta, dos fundos, das fundações e das autarquias.

Para os agentes de contratação/pregoeiro e integrantes de comissão de contratação o valor foi fixado em R$ 3.900,00 (três mil e novecentos reais);

5 – Estado do Rio Grande do Norte

No Estado do Rio Grande do Norte, em 2022, foi publicada a Lei Complementar nº 695/2022, que tem por objetivo adequar o funcionamento da gestão de contratos do Estado do Rio Grande do Norte às disposições constantes da Lei Federal nº 14.133/2021, notadamente quanto às atividades desenvolvidas pelos Pregoeiros, agentes e comissões de contratação e equipe de apoio, bem como reestrutura o controle interno do Poder Executivo por meio da criação do setor de integridade e transparência.

Na referida Lei Complementar, destinaram verbas indenizatórias aos agentes públicos que atuam nas contratações públicas, abordando a função de Pregoeiro, Agente de Contratação, Comissão de Contratações e Equipe de Apoio.

As verbas têm duas naturezas: fixas e variáveis, sendo essas de “economia” e “produtividade”, nos termos dos artigos 7º e 9º da referida norma, a saber:

a) pregoeiros, agentes e membros de comissão de contratação: R$ 2.000,00 (dois mil reais);

b) membros de equipe de apoio: R$ 1.250,00 (mil, duzentos e cinquenta reais).

No que tange às verbas variáveis, a de “economia” fixa o percentual de 2% sobre o resultado da negociação efetuada pelo Pregoeiro após a fase de lances.

Já na verba variável de “produtividade”, tem-se o percentual de 0,2 a 1%, do valor resultante da compra, obra ou serviço contratado ou registro de preços, rateados entre os agentes designados no procedimento de contratação, limitados ao valor máximo individual de R$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais).

6 - Prefeitura de São Paulo

O município de São Paulo, por meio do Decreto nº 61.377/2022, regulamentou a gratificação pelo exercício das atribuições de pregoeiro e de agente de contratação, prevista no Capítulo XI da Lei nº 17.722/2021.

O art. 2º da norma fixa o valor de R$150,00 (cento e cinquenta reais) por designação para a condução do respectivo procedimento licitatório, até o máximo de 10 (dez) designações por Pregoeiro ou agente de contratação por mês.

Vale frisar que o art. 3º permite, em determinados casos e havendo disponibilidade orçamentária, o deferimento da gratificação, por designação, em até 3 (três) vezes o valor referencial previsto no artigo 2º, respeitado o limite de designações mensais e observados os critérios e níveis de escalonamento em razão da complexidade ou outras peculiaridades do certame, nos termos deste decreto.

Ou seja, o valor da gratificação pode variar de R$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) a R$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais) mensais por pregoeiro ou agente de contratação.

7 – Prefeitura de Porto Alegre

O município de Porto Alegre, por meio do art. 63 da Lei Complementar nº 765/2015, criou a Gratificação de Pregoeiro, no valor mensal de R$ 1.200,00 (mil e duzentos reais), sendo reajustado no mesmo índice e na mesma data do reajuste dos vencimentos dos servidores municipais.

Os requisitos e as condições para a percepção da referida gratificação foram estabelecidos pelo Decreto nº 21.834/2023, que regulamentou a sua concessão.

8 – Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro - MPRJ

Por meio da RESOLUÇÃO GPGJ nº 2.506/2023, o MPRJ estabeleceu regras relativas à atuação do agente de contratação, do pregoeiro, da equipe de apoio e da comissão de contratação, no âmbito do MPRJ, dentre as quais fixou os percentuais relativos à gratificação pelo exercício dessas funções.

O Presidente da comissão de contratação, os agentes de contratação e os Pregoeiros perceberão, por participação em reunião, até no máximo de 12 (doze) por mês, gratificação de valor correspondente a 2,4% (dois inteiros e quatro décimos por cento) do valor base do cargo efetivo de Analista do Ministério Público.

Conforme o normativo, tendo por base o valor base do cargo de analista do MPRJ (R$ 7.139,16), as funções especificadas perceberiam cerca de R$ 170,00 por reunião, até no máximo 12 por mês, perfazendo o valor total mensal de cerca de R$ 2.000,00 (dois mil reais) de gratificação.

9 - Tribunal de Contas do Estado do Ceará – TCE/CE

No TCE/CE, a Lei nº 18.379/2023 fixou a Gratificação por Execução de Trabalho Relevante Técnico ou Científico (GTR) em R$ 3.274,98 mensais, para participação como pregoeiro.

10 – Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul – TJ/RS

Art. 5º da Lei nº 14.349/2013 criou nos Serviços Auxiliares do Tribunal de Justiça do Estado, a gratificação especial por exercício de atividade de Pregoeiro ou Membro da Comissão Permanente de Licitações.

O art. 33 da Lei nº 15.737/2021 estabeleceu que a gratificação especial por exercício de atividade de Pregoeiro ou Membro da Comissão Permanente de Licitações, na forma e termos previstos na Lei n.º 14.349, de 11 de novembro de 2013, observará o valor correspondente ao valor pago à função gratificada no padrão PJ-14;

Assim, o valor mensal pago a título de gratificação especial por exercício de atividade de Pregoeiro ou Membro da Comissão Permanente de Licitações, conforme tabela constante do anexo VII é de R$ 2.307,21.

Dessa forma, como visto, diversas instituições têm incentivado financeiramente os seus servidores que atuam como pregoeiros. Investir na valorização dos pregoeiros pode ajudar a garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados no âmbito das contratações públicas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do crescente protagonismo do Pregoeiro no cenário das contratações públicas, desempenhando relevantes funções gerenciais - além das operacionais - no processo licitatório e os ônus e responsabilidades delas decorrentes, torna-se imprescindível o seu reconhecimento e valorização.

Em síntese, a valorização do Pregoeiro é uma medida fundamental para a promoção da transparência, eficiência e integridade nas contratações públicas. Ao reconhecer e valorizar essa função, a Administração Pública fortalece não apenas a governança e a credibilidade dos processos licitatórios, assim como a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

Para garantir que os Pregoeiros desempenhem suas funções com excelência, promovendo uma gestão responsável e ética dos recursos públicos, é essencial investir na capacitação, motivação e reconhecimento dessa atividade. Assim, permitem não somente atrair, bem como reter talentos qualificados nessa área estratégica, oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional e criando ambientes de trabalho favoráveis.

Em contrapartida ao risco de responsabilização e aos encargos atrelados ao exercício da função, como já adotado de forma precursora por diversos órgãos da Administração Pública, instituir políticas de reconhecimento e incentivos financeiros pode motivar os Pregoeiros a se dedicarem ao máximo em suas atividades.

Desta forma, diante dos desafios complexos e da grande importância das contratações públicas para o funcionamento do Estado, é imperativo que as instituições públicas reconheçam e valorizem o papel dos Pregoeiros como agentes fundamentais na defesa da integridade, na promoção do interesse público e na gestão transparente e eficiente dos recursos públicos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Instrução Normativa SEGES/ME Nº 73, de 30 de setembro de 2022. Disponível em: https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-seges-me-no-73-de-30-de-setembro-de-2022. Acesso em: 29 mai. 2024.

BRASIL, Decreto Nº 3.555, de 8 de agosto de 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3555.htm. Acesso em: 29 mai. 2024.

BRASIL, Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm.

BRASIL, Decreto Nº 11.246, de 27 de outubro de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11246.htm . Acesso em: 29 mai. 2024.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. Manual de Direito Administrativo. 10 ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2003.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FURTADO, Lucas Rocha. Curso de Direito Administrativo. Belo Horizonte: Fórum, 2007.

JUSTEN FILHO, Marçal. Comentários à legislação de licitações e contratações administrativas: Lei nº 14.133/2021. São Paulo: Thomson Reiters Brasil, 2021

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo brasileiro. 24 ed. São Paulo: Malheiros.

NIEBUHR, Joel de Menezes. Licitações e contratos administrativos. 6. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2023.

PEREIRA JUNIOR, Jessé Torres. Comentários à Lei de Licitações e Contratações da Administração Pública. 3 ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.

SANTANA, Jair Eduardo. Pregão Presencial e Eletrônico: manual de implantação, operacionalização e controle. 2. ed., rev. e atual. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. Leis de licitações públicas comentadas. 6. ed. Salvador: JusPodivm, 2014.

TORRES, Ronny Charles Lopes de. Leis de licitações públicas comentadas. 14. ed. São Paulo: JusPodivm, 2023.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NA MODELAGEM DE NEGÓCIOS

Data de submissão: 09/06/2024 *Data de aceite: 01/08/2024*

Amanda Pereira Santos
MUST University
Goiânia – Goiás
http://lattes.cnpq.br/8875865177805924

RESUMO: A rápida evolução tecnológica exige que empresas se adaptem e adotem a transformação digital como estratégia de competitividade para que continuem funcionando. A questão vai além da tecnologia: é necessário que a organização tenha uma cultura voltada para a inovação. Esta pesquisa explora a importância da transformação digital como estratégia de inovação na modelagem de negócios, capaz de contribuir para o sucesso e a perenidade dos negócios, especialmente no contexto pós-pandemia. Fundamentada em revisão bibliográfica de autores renomados na área, além do estudo de caso do uso de uma ferramenta de chatbot pela startup Vira Tech, é possível confirmar a relevância da transformação digital para a inovação, a vantagem competitiva e a perenidade dos negócios. O estudo demonstra como soluções inovadoras, mesmo simples, podem gerar resultados positivos para empresas de qualquer porte em um contexto de constante mudança. Assim, a transformação digital é fundamental para que as empresas se preparem para os desafios futuros, destaquem-se em meio à concorrência e prosperem em um mercado cada vez mais acirrado.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação digital. Inovação. Modelagem de negócios. Chatbot.

DIGITAL TRANSFORMATION AS AN INNOVATION STRATEGY IN BUSINESS MODELING

ABSTRACT: The rapid evolution of technology requires companies to adapt and adopt digital transformation as a strategy for competitiveness to remain operational. The issue goes beyond technology: it is necessary for the organization to have a culture focused on innovation. This research explores the importance of digital transformation as a strategy for innovation in business modeling, capable of contributing to the success and sustainability of businesses, especially in the post-pandemic context. Based on a literature review of renowned authors in the field, as well as a case study of the use of a chatbot tool by the startup Vira Tech, it is possible to

confirm the relevance of digital transformation for innovation, competitive advantage, and business sustainability. The study demonstrates how innovative solutions, even simple ones, can generate positive results for companies of all sizes in a constantly changing context. Therefore, digital transformation is essential for companies to prepare for future challenges, stand out from the competition, and thrive in an increasingly competitive market.
KEYWORDS: Digital transformation. Innovation. Business modeling. Chatbot.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os avanços tecnológicos vêm crescendo exponencialmente, o que fez com que muitos modelos de negócios tradicionais deixassem de existir e novos modelos surgiram para suprir as necessidades atuais dos consumidores. A forma como compramos, interagimos uns com os outros, consumimos conteúdo… tudo mudou com as novas ferramentas digitais que temos disponíveis.

Antes da pandemia da Covid-19, por exemplo, muitos empresários ainda resistiam aos meios on-line, comercializando seus produtos somente por meio de lojas físicas. Quando os estabelecimentos foram forçados a fechar em razão da doença, os empreendedores foram obrigados a se reinventar para vender seus produtos na internet e fazer entregas delivery. Com as dificuldades enfrentadas, foi grande o número de empresas que acabaram fechando as portas.

É normal que mudanças radicais e imprevisíveis aconteçam, por isso é necessário que tenhamos a capacidade de nos adaptar perante as transformações do mercado. Além disso, cada vez mais organizações estão aderindo à transformação digital, de forma que digitalizar torna-se imprescindível para aqueles que desejam promover a vantagem competitiva e a perenidade dos seus negócios.

Nesse contexto, a transformação digital emergiu como uma estratégia fundamental para impulsionar a inovação e promover o crescimento dos negócios. Esta pesquisa aborda a necessidade de inovação dentro das organizações, destacando a transformação digital como uma abordagem estratégica para alcançar vantagem competitiva e resultados positivos a longo prazo.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa é a revisão bibliográfica de artigos e livros de autores pesquisadores nas áreas da inovação, da transformação digital e de negócios, assim como um estudo de caso empresarial da startup Vira Tech e sua solução de chatbots.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO

Ao iniciar a modelagem de um negócio, uma ferramenta que vem se popularizando é o Business Model Canvas (em português, Canvas do Modelo de Negócios), ou BMC, criado por Osterwalder (2011). Mais compacto do que um plano de negócios tradicional, o BMC avalia nove componentes: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custo.

Outra ferramenta que está fazendo sucesso, principalmente no meio das startups (empresas inovadoras e cujos modelos de negócios são escaláveis), é o Lean Canvas. Ambas são representações visuais da estrutura da empresa e são extremamente úteis em um contexto de inovação que demanda soluções ágeis.

Entretanto, não basta utilizar uma ferramenta para obter sucesso, uma vez que existem diversos fatores que influenciam o desempenho da empresa no mercado. Um ponto que merece atenção é o uso das novas tecnologias para alavancar o modelo de negócio, pois transformação digital vai muito além de criar um site e fazer vendas pela internet.

A transformação digital também envolve a digitalização dos processos de gestão da empresa, atendimento ao cliente e uso de softwares diversos para melhorar a qualidade do serviço prestado. É imprescindível que haja uma cultura empresarial que fortaleça uma mentalidade voltada para o digital.

Segundo os pesquisadores Alberto Luiz Albertin e Rosa Maria de Moura Albertin (2021), o significado de transformação digital está relacionado à ação de aplicar a inovação digital com o objetivo de realizar atividades novas, diferentes e melhores, capazes de gerar valor tanto para as empresas quanto para a sociedade como um todo.

Com o objetivo de exemplificar a questão, os autores citam a pandemia da Covid-19. Em razão do distanciamento social, houve a necessidade de agilizar a digitalização que já vinha acontecendo, assim como o uso de tecnologias foi intensificado para viabilizar atividades que eram realizadas anteriormente. Não houve tanta necessidade de inovações disruptivas, pois o foco era a adaptação e reformulação do que existia.

Em tempos de crescente desenvolvimento tecnológico, vemos mudanças radicais acontecendo em todo o mundo e nas mais diversas áreas. As coisas estão mudando a uma velocidade que antes era inimaginável e, justamente por isso, precisamos nos adaptar. As empresas que não conseguirem se atualizar conforme as novas demandas do mercado serão substituídas com o tempo.

Para Longo (2014), a era pós-digital questiona o que antes eram certezas e não basta apenas aprender coisas novas, precisamos esquecer o que achamos que sabemos. O autor acredita que os profissionais de marketing precisam ter os olhos no presente e os pés no futuro, buscando se antecipar para que realmente consigam desenvolver estratégias duradouras em um ambiente marcado pela efemeridade.

Outro fator importante trazido por Longo é desmistificar tanto a tecnologia quanto as ferramentas digitais, pois até então o mundo nunca mudou com uma velocidade tão grande e isso vem alterando as relações pessoais, o ambiente tecnológico, o cenário competitivo e até os paradigmas de gestão.

Antigamente, as mídias tradicionais limitavam a interação entre as empresas e o público. As pessoas não tinham autonomia para responder às marcas, somente viam anúncios. Em contrapartida, as pequenas empresas sequer conseguiam anunciar, pois o custo era muito alto.

Com a internet e as redes sociais, a realidade é outra. Agora, é mais barato fazer anúncios e os canais digitais propiciam uma interação maior entre os usuários e as empresas. Não somente as marcas são produtoras de conteúdo digital como os próprios clientes fazem isso, divulgando suas experiências e opiniões sobre os produtos.

Como apontado por Rogers (2017), as tecnologias digitais foram fundamentais para transformar a maneira como as empresas se conectam com seus clientes e oferecem-lhes valor, possibilitando também uma relação mais interativa com o consumidor por meio de avaliações e mensagens.

Mais do que isso, as tecnologias digitais são capazes de transformar a maneira como as empresas inovam, pois testar, experimentar e construir protótipos é cada vez mais fácil, rápido e barato em comparação com alguns anos atrás. Em um contexto de transformação digital, Rogers determina que os cinco domínios fundamentais de uma estratégia incluem clientes, competição, dados, inovação e valor.

Um exemplo interessante é a startup goiana Vira Tech, que oferece um serviço de desenvolvimento de chatbots para otimizar o atendimento via WhatsApp de micro e pequenas empresas a um custo acessível. Cruz, Alencar e Schmitz (2019) definem os chatbots como assistentes virtuais inteligentes. São programas de computador que foram projetados por seus desenvolvedores para interagir com os clientes de uma empresa em linguagem natural, ou seja, de forma similar à uma conversa entre pessoas.

Para complementar a pesquisa realizada com um estudo de caso prático, a cofundadora da Vira Tech, Adrielly Rodrigues, concedeu uma entrevista em que explicou o processo de modelagem do negócio. De acordo com ela, a ideia veio a partir da identificação de um problema comum que os clientes da sua agência de marketing, a Agência Tower, enfrentavam: frequentemente ouviam queixas dos empresários em relação à falta de tempo para oferecerem um atendimento adequado ou percebiam que a equipe não estava obtendo um desempenho satisfatório.

Após a identificação do problema que pretendiam solucionar, Adrielly e seu sócio, Guilherme Cavalcanti, enfrentaram três desafios. O primeiro foi obter financiamento para investir em uma tecnologia própria, o que levou-os a optar por uma solução de White Label, ou seja, uma terceirização do serviço de uma empresa estrangeira.

Em segundo lugar, os dois precisaram encapsular o produto para torná-lo escalável, reduzindo a necessidade de personalização. Por fim, enfrentaram dificuldades em encontrar mão de obra para auxiliar em todo o processo, pois as demandas da agência já exigiam uma grande dedicação dos empreendedores.

A validação do novo negócio foi feita com os próprios clientes que contratavam os serviços de marketing, por meio de questionários cujo objetivo era levantar os pontos mais preocupantes acerca do atendimento. Em seguida, decidiram disponibilizar a ferramenta a preço de custo para seus clientes testarem e fornecerem feedbacks.

A receptividade foi muito boa, pois todos os clientes atuais precisavam desse tipo de serviço para suas empresas ou conheciam outros empresários interessados. Inclusive, Adrielly relata que uma surpresa que tiveram foi descobrir que muitas empresas pagavam preços absurdos por outras ferramentas de chatbot que não entregavam nem metade das funcionalidades que eles estavam oferecendo.

Para acompanhar e mensurar os resultados obtidos, são usados os dashboards da própria ferramenta. São fornecidas várias métricas, como o tempo médio de atendimento e as atividades realizadas pelo usuário, sendo possível comparar o desempenho atual ao que era realizado antes do início da contratação. Os principais benefícios que as empresas contratantes têm percebido ao utilizar os chatbots incluem agilidade e centralização no atendimento, assim como a capacidade de realizar atendimentos mesmo fora do escritório graças à disponibilidade da versão mobile.

Um caso de sucesso foi uma boate que anteriormente necessitava de um colaborador para cuidar tanto do atendimento quanto do caixa, o que gerava uma sobrecarga de funções e impactava negativamente ambas as atividades. Hoje, o chatbot realiza o atendimento sozinho, o que eliminou a necessidade de intervenção humana e possibilitou que o colaborador dedique-se apenas às atividades do caixa.

No que diz respeito aos planos futuros em termos de expansão do negócio e inovação, os sócios optaram por fazer uma pausa comercial e atender somente os clientes atuais. Ou seja, não estão prospectando novos clientes e nem recebendo indicações devido à falta de mão de obra e tempo para conseguir atender a demanda com qualidade, uma vez que também possuem as atividades da agência. Ainda assim, a Vira Tech é um excelente exemplo de startup local que utilizou a transformação digital como estratégia de inovação na modelagem do negócio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada e as leituras analisadas confirmam a importância da transformação digital como uma estratégia de inovação para promover a vantagem competitiva e a perenidade do negócio, seja ele de pequeno, médio ou grande porte.

Um exemplo disso é a análise do caso da startup Vira Tech, cujos sócios desenvolveram uma solução de chatbot simples que resolvia um problema de atendimento enfrentado pelos clientes que eles já atendiam em sua agência de marketing, conseguindo melhorar significativamente os resultados das empresas contratantes.

Ao adotar uma abordagem abrangente que engloba diferentes vertentes da inovação, promover uma mentalidade inovadora no ambiente de trabalho e investir em recursos e práticas que promovam uma cultura de inovação digital, as empresas podem se posicionar de forma mais competitiva e se preparar para os desafios futuros.

A transformação digital não é apenas uma questão de tecnologia, mas sim uma mudança fundamental na forma como as empresas operam e se relacionam com seus clientes. O sucesso depende do comprometimento e da visão estratégica de toda a organização e, principalmente, de uma liderança e uma gestão estratégica bem definida.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; DE MOURA ALBERTIN, Rosa Maria. **Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro".** GV-EXECUTIVO, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

CRUZ, Leôncio Teixeira; ALENCAR, Antonio Juarez; SCHMITZ, Eber Assis. **Assistentes Virtuais Inteligentes e Chatbots: Um guia prático e teórico sobre como criar experiências e recordações encantadoras para os clientes da sua empresa.** Brasport, 2018.

LONGO, Walter. **Marketing e comunicação na era pós-digital.** Alta Books, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; MOVEMENT, T. **Inovação em modelos de negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, v. 3, 2011.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital.** São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ANÁLISE DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SEUS NÍVEIS DISTINTOS

Data de submissão: 30/07/2024 *Data de aceite: 01/08/2024*

Carlos Eduardo Sanches de Andrade
Universidade Federal de Goiás - Faculdade de Ciências e Tecnologia
Docente das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil
Aparecida de Goiânia - Goiás
http://lattes.cnpq.br/2536969910869609

RESUMO: A finalidade de se realizar a análise do ambiente organizacional é identificar os riscos e as oportunidades da organização, assim como seus pontos fortes e fracos, para que a administração possa se adequar aos fatores externos e internos, garantindo o desenvolvimento da organização. O ambiente de uma organização é dividido em três níveis distintos: geral, operacional e interno. A análise do ambiente organizacional deve integrar os diversos fatores considerados na análise do ambiente interno e externo (geral e operacional) da organização.
PALAVRAS-CHAVE: Ambiente organizacional, ambiente interno e ambiente externo.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND ITS DISTINCT LEVELS

ABSTRACT: The purpose of performing an analysis of the organizational environment is to identify the organization’s risks and opportunities, as well as its strengths and weaknesses, so that management can adapt to external and internal factors, ensuring the organization’s development. An organization’s environment is divided into three distinct levels: general, operational and internal. The analysis of the organizational environment must integrate the various factors considered in the analysis of the organization’s internal and external (general and operational) environment.
KEYWORDS: Organizational environment, internal environment and external environment.

OBJETIVO

O objetivo deste trabalho é, por meio de uma revisão bibliográfica exploratória, realizar uma descrição e análise do ambiente organizacional e seus três níveis distintos: geral, operacional e interno; a fim de identificar os riscos, as oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos das organizações.

Após a definição do objetivo na Seção 1, o trabalho é dividido em mais quatro seções. Na Seção 2, o ambiente geral é definido, sendo citados os componentes dessa definição. Em seguida, na Seção 3, o ambiente operacional é definido e apresentado, assim como os conceitos de riscos e oportunidades. Na Seção 4, o ambiente interno é descrito e analisado, sendo apresentado os conceitos de pontos fortes e pontos fracos. Por fim, a Seção 5 é destinada às considerações finais e conclusões deste trabalho.

O AMBIENTE GERAL

O conceito de ambiente geral, segundo Certo e Peter (1993), é definido como sendo o "*ambiente externo à organização composto de componentes, que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização*". Os componentes citados nesta definição são:

- Componente econômico: indica como recursos são distribuídos e utilizados dentro do ambiente. Exemplos: balanço de pagamentos, taxas de juros, de inflação, etc.

- Componente social: descreve as características da sociedade, na qual está inserida a organização. Exemplos: níveis educacionais, distribuição geográfica, estilo de vida, etc.

- Componente político: compreende os elementos relacionados à obrigação governamental. Exemplos: tipo de governo, burocracia governamental para apresentação / aprovação de projetos, etc.

- Componente legal: compreende a legislação aprovada. São leis, portarias ligadas a vários Ministérios (tais como: Saúde, Desenvolvimento, Indústria e Comércio) que devem ser cumpridos por todas as organizações.

- Componente tecnológico: inclui inovações em equipamentos, metodologias para produção de bens e serviços. Exemplos: robôs, automatização de processos, etc.

O AMBIENTE OPERACIONAL

O conceito de ambiente operacional, segundo Certo e Peter (1993), é definido como sendo "*o nível de ambiente externo, à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização*". Seus principais componentes são:

- Componente concorrência: consiste naquele que a organização tem de "combater" para conseguir recursos.

- Componente mão de obra: composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para as atividades da organização.

- Componente fornecedor: inclui todas as variáveis relacionadas ao fornecimento de materiais para a organização.

- Componente internacional: compreende todas as implicações internacionais das operações da organização.

Os ambientes descritos (geral e operacional) estão fora da organização, portanto, são ambientes externos à organização. Na análise desses ambientes são explicitados os riscos e as oportunidades da organização. Segundo Oliveira (1993), riscos e oportunidades são definidos como:

a) Riscos: "*é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil*".

b) Oportunidades: "*é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura*".

O AMBIENTE INTERNO

De acordo com Certo e Peter (1993), o conceito de ambiente interno é definido como sendo "*o nível de ambiente que está dentro da organização, e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da organização*". Os itens abaixo enumeram alguns fatores relacionados ao ambiente interno da organização:

- Estrutura da organização;
- Equipe administrativa;
- Rotatividade de pessoal;
- Ausência ou problemas de pontualidade de funcionários;
- Uso de subcontratação;
- Terceirização de serviços.

Na análise do ambiente interno são levantados os pontos fortes e fracos da organização. Conforme Oliveira (1998), ponto forte e ponto fraco são definidos como:

Ponto forte: "*é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável)*".

Ponto fraco: "*é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável)*".

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, o ambiente organizacional foi explorado em três níveis distintos: geral, operacional e interno. O ambiente geral compreende fatores econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos. Os riscos e as oportunidades foram identificados nesse ambiente, que afetam a organização de maneira ampla. A compreensão desses componentes é crucial para a tomada de decisões estratégicas.

O ambiente operacional envolve setores específicos que impactam diretamente a organização. Foram analisadas a concorrência, a mão de obra, os fornecedores e as implicações internacionais. Esses fatores têm implicações imediatas na administração da organização.

O ambiente interno está dentro da organização e inclui sua estrutura, equipe e processos. Foram identificados os pontos fortes (vantagens operacionais) e os pontos fracos (desvantagens operacionais) das organizações. Esses elementos são controláveis e influenciam diretamente o desempenho da organização.

Em resumo, compreender e gerenciar esses ambientes é essencial para o sucesso organizacional. A recomendação é que futuras pesquisas explorem estratégias específicas para lidar com os riscos identificados e aproveitar as oportunidades, realizando um estudo de caso em uma organização, com aplicação prática dos conceitos apresentados aqui neste trabalho.

REFERÊNCIAS

Certo, S. C., Peter, J. P. (1993). Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Oliveira, D. P. R. (1993). Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo, Atlas.

Oliveira, D. P. R. (1998). Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. São Paulo, Atlas.

DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES: UMA ANÁLISE INTEGRADA DA SATISFAÇÃO, CUSTOS DE MUDANÇA E PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

Data de aceite: 01/08/2024

Pedro Carvalho
CITUR, UNIAG, Instituto Politécnico de Viana do Castelo

RESUMO: Este capítulo investiga as razões que levam os clientes a permanecerem com um fornecedor, analisando a importância das variáveis que contribuem para a retenção de clientes e como elas se relacionam entre si. A revisão de literatura revela que fatores antes negligenciados desempenham um papel crucial em um processo de fidelização mais eficaz. Em contraste com estudos anteriores, descobre-se uma forte interligação entre fidelização, satisfação e custos de mudança. Os custos de mudança e a satisfação do cliente são discutidos em conjunto, desafiando a visão unidimensional dos custos de mudança e destacando suas diferentes dimensões e consequências na gestão da fidelização de clientes. Além disso, os programas de fidelização são explorados, destacando seu papel fundamental no processo de fidelização. Esses programas são considerados como variáveis endógenas dos custos de mudança, capazes de influenciar diretamente a fidelização e moderar o efeito da satisfação do cliente. Em resumo, o estudo conclui que a satisfação do cliente e os custos de mudança são os principais determinantes da fidelização de clientes, destacando a importância de considerar esses fatores de forma integrada na gestão da relação com o cliente.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade de serviço, Satisfação, Fidelização, Programas de Fidelização

INTRODUÇÃO

A ciência do marketing até ao final da década de 90, reconhecia na satisfação o principal mecanismo que contribuía para a fidelização do cliente e encarava os programas de fidelização como um tónico relevante no desenvolvimento de uma estratégia de marketing. Para muitos autores (cf. Jones e Sasser, 1995; Huete, 2002; Barnes, 2001; Baloglu, 2002; Jones e Farquhar, 2003; Datta, 2003), os clientes assumiam um comportamento de repetição de compra porque estavam satisfeitos ou então, deparavam-se com um conjunto de factores que impediam a mudança de fornecedor. Por exemplo,

Huete (2002) salientava que a repetição da compra resultava da satisfação dos clientes ou dos denominados custos de mudança. Por isso, a comunidade científica estava ciente da existência de factores promotores de uma “aparente” fidelização de clientes (reveladora de uma atitude muitas vezes negativa) que estavam associados aos custos de romper-se uma relação com uma dada empresa ou marca. Contudo, esses custos foram encarados, por um número significativo de investigadores, como factores que contribuíam para uma fidelização “forçada” e desprovidos de qualquer relevância para o processo de criação de valor nos produtos ou serviços da empresa.

O objectivo deste trabalho é contribuir para um melhor entendimento dos factores que podem estimular a fidelização dos clientes e, se possível, para uma actualização do “estado da arte” neste domínio da ciência. Por isso, ao longo das próximas páginas, apresenta-se uma síntese dos principais mecanismos que contribuem para a fidelização de clientes, abordando-se os vários modelos e perspectivas apresentadas por vários autores influentes nesta temática. Por outro lado, procura-se realçar a influência de factores, resultantes de investigações mais recentes, que outrora foram desatendidos ou que não mereceram, a atenção devida, à luz dos “olhos” de hoje.

Este documento estrutura-se em duas secções. Na primeira, é apresentada uma revisão de literatura relacionada com a compreensão do fenómeno de fidelização de clientes. E, na segunda, por sua vez, dividida em três sub-secções, são apresentados os vários factores determinantes na fidelização de clientes, designadamente, a influência da satisfação, custos de mudança e programas de fidelização na fidelização dos clientes.

A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Para Caruana (2002 *apud* Gremler e Brown, 1996), a fidelização está relacionada com o grau em que o cliente exibe procedimentos de compra repetidos e dispõe, simultaneamente, duma atitude positiva em relação a um dado fornecedor. Em sintonia com esta visão, Huete (2002) acrescenta que a empresa fideliza os seus clientes quando é capaz de conseguir que estes assumam comportamentos de repetição de uma compra ou de um volume mínimo pré-fixado, durante um determinado período de tempo, de bom grado. Neste sentido, é importante focar a posição de Jones e Farquhar (2003) e de Ibánez, Hartmann e Calvo (2006), pois expressam a existência de uma diferença entre os clientes que estão retidos e aqueles que são fiéis. Para estes autores, os consumidores só podem ser considerados fiéis se, em adição à realização de compras repetidas numa dada empresa, também mantêm uma atitude favorável que se manifesta de diversas formas, nomeadamente, através de recomendações da empresa a possíveis clientes, baixa sensibilidade a aumentos de preços, preferência pela empresa fornecedora em particular e forte resistência à mudança de fornecedor.

Com base no conjunto de asserções expostas, pode-se então depreender que um cliente pode estar retido e não ser fiel à empresa. Para uma melhor compreensão desta problemática, serão apresentadas numa secção posterior, as razões que justificam a existência de diferenças entre estas duas concepções. [1]

Caruana (2002), salienta que até à década de 70, a fidelização à marca era encarada apenas numa perspectiva meramente comportamentalista da compra (associada à sequência de compras e às proporções de compras realizadas a uma dada marca), ignorando-se o que estava na mente dos clientes. No entanto, é Jacoby (1969;1971) que introduz na conceptualização da fidelização a componente comportamental e atitudinal. Deste modo, a fidelização a uma marca passa a ser encarada como o resultado de três dimensões: cognitiva (o cliente acredita que a performance do produto/serviço é superior ou de outras marcas da mesma categoria), afectiva (caracteriza-se pelos clientes desenvolverem um atitude favorável ou desfavorável em relação ao produto/serviço) e conativa (que está relacionada com as intenções do cliente de recomprar o produto/serviço) (cf. Jacoby e Chestnut, 1978 e Oliver, 1999).

No seguimento destas explanações, faz sentido abordar a posição de outros investigadores a propósito das diferentes caracterizações da fidelização de clientes. Baloglu (2002) sugere que os clientes só são verdadeiramente fiéis quando estão fortemente ligados em termos afectivos à marca (de modo positivo) e compram-na com frequência; Os clientes são fieis de modo latente, quando estão positivamente ligados (emocionalmente), mas têm baixos níveis de compra. Segundo o autor, este fenómeno pode dever-se à existência de preços elevados ou à inacessibilidade do produto ou serviço; Por outro lado, os clientes cuja fidelização é baixa são aqueles em que ambos os factores (atitudes/emocionais e repetição de compra) são pouco positivos; Por fim, existem clientes cuja fidelização é suspeita, na medida em que compram repetidamente a uma determinada marca, mas a atitude favorável em relação à mesma é baixa. Esta situação pode ser explicada por factores como, incentivos financeiros, a conveniência, a falta de alternativas e com factores relacionados com a situação individual do cliente (Figura 1).

COMPORTAMENTOS \ ATITUDES	Baixa	Alta
Alta	FIDELIZAÇÃO SUSPEITA	FIDELIZAÇÃO VERDADEIRA
Baixa	FIDELIZAÇÃO BAIXA	FIDELIZAÇÃO LATENTE

Figura 1. – Tipologia de fidelização baseada em atitudes e comportamentos

Fonte: Adaptado de Baloglu (2002, p. 48)

1 Ler sub-secção 2.2. - A Influência dos Custos de Mudança na Fidelização dos Clientes

Para Jones e Sasser (1995), os clientes verdadeiramente fiéis são aqueles que estão totalmente satisfeitos num mercado altamente competitivo (muitos produtos ou serviços alternativos oferecidos, custos de mudança baixos e baixa diferenciação). Segundo estes autores, os clientes, em função dos atributos comportamentais únicos, intensidade da satisfação ou insatisfação e da habilidade para agir perante a satisfação ou insatisfação, tornam-se num dos quatro tipos básicos de clientes (Figura 2):

1. Os Fiéis ou Apóstolos – São os clientes que estão altamente satisfeitos e que já poderão ter sofrido alguma decepção no serviço ou no produto. Estes clientes, após terem sido devidamente compensados, tornaram-se mais convictos acerca da empresa e assumem uma atitude de bom "passa-palavra" da empresa em relação a potenciais clientes.

2. Os Desertores ou Terroristas – São os clientes que estão insatisfeitos, muito insatisfeitos ou neutrais relativamente a uma dada empresa. Jones e Sasser (1995) explicam que nem todos os clientes insatisfeitos deverão ficar retidos, dado que muitas vezes as "irrazoáveis" exigências destes clientes não podem ser ajustáveis com as reais capacidades da empresa e podem "devorar" recursos excessivos e enfraquecer a moral dos funcionários. Os autores são da opinião que nestes casos é preferível abandonar a relação com estes clientes. Por outro lado, chamam a atenção para outros problemas que podem causar os terroristas, nomeadamente, a sua enorme vontade de transmitir a sua raiva e frustração a potenciais clientes.

3. Os Mercenários – Estes são os tipos de clientes que podem estar satisfeitos, mas revelam um comportamento de baixa fidelização. Normalmente, procuram baixos preços, compras por impulso ou tendências de moda. Para além disso, são clientes que exigem à empresa muito esforço para agradá-los e não mantém relações de longo prazo suficientemente extensas para se tornarem lucrativos.

4. Os Reféns - São os clientes que tiveram más experiências com a empresa e são forçados a aceitá-las, porque estão retidos e incapazes de mudar de fornecedor.

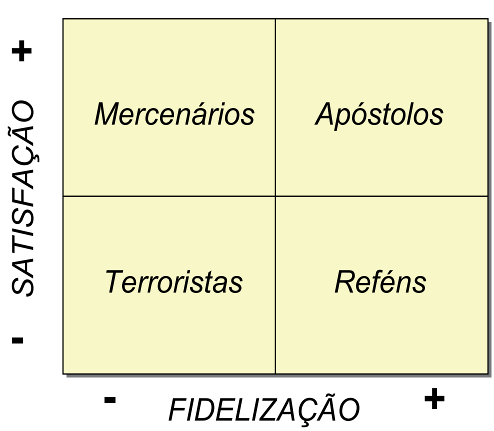


Figura 2. – Tipologia de clientes baseada na fidelização e satisfação

Fonte: Adaptado de Jones e Sasser (1995)

DETERMINANTES DA FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Nesta secção, procura-se a compreender a influência dos factores que determinam a fidelização de clientes, designadamente, a satisfação, os custos de mudança e os programas de fidelização de clientes, com base nas contribuições dos principais investigadores desta temática.

Antes de se proceder a qualquer consideração acerca das correlações existentes entre a fidelização e os seus determinantes, é importante começar por reflectir, acerca da noção de satisfação apresentada por alguns investigadores, na próxima sub-secção.

A influência da satisfação na fidelização dos clientes

Oliver (1981) sugere que a satisfação é um estado psicológico total associado a uma compra em particular, e que resulta da comparação do nível de benefícios e custos recebidos de uma empresa, com o nível de benefícios esperados. Segundo o autor, nesta comparação ocorrem sentimentos positivos ou negativos relativos à própria compra. Contudo, também refere que a satisfação é condicionada por um nível inicial de expectativas criado e pela desconfirmação das mesmas, através das percepções da experiência. O mesmo autor, em 1993, considera que os antecedentes da satisfação do cliente estão relacionados com: as expectativas, a desconfirmação das expectativas (influenciada pela performance da experiência) e por uma componente emocional do próprio cliente, relacionada com a noção pessoal de justiça e de igualdade de tratamento aos clientes, e com os afectos.

Para outros investigadores, a satisfação também pode ser entendida como um estado afectivo do cliente positivo resultante de uma avaliação de todos os aspectos provenientes do relacionamento com uma dada empresa. Com efeito, surgem duas conceptualizações gerais sobre a existência de satisfação, em que a primeira está relacionada com uma transacção específica e, a segunda, globalizante ou cumulativa e resultante de um somatório de transacções (cf. Liljander e Strandvik, 1995; Lam, Shankar e Murthy, 2004).

Os resultados da maior parte dos estudos publicados confirmam um impacto positivo da satisfação na fidelização do cliente (cf. Jones e Sasser, 1995, Cronin, Brady e Hult, 2000; Cronin e Taylor, 1992; Mcdougall e Levesque, 2000; Bei e Chiao, 2001) e identificam uma influência positiva da qualidade de serviço na satisfação do cliente (cf. Athanassopoulos, 2000; Cronin, Brady e Hult, 2000; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985;1988; Ibánez, Hartmann e Calvo, 2006). Todavia, em relação à primeira correlação de factores - satisfação e fidelização, é de destacar alguns contributos recentemente desenvolvidos.

Para Lam, Shankar e Murthy (2004), a satisfação do cliente tem um efeito positivo nas dimensões de fidelização – recomendação e repetição de compra. Para estes investigadores, a fidelização do cliente pode conduzir à sua satisfação e pode haver efeitos recíprocos em ambos aspectos. Isto significa que a fidelização do cliente pode dar origem, por exemplo, a importantes satisfações do cliente de âmbito pessoal e não económico,

resultantes da interacção social repetida entre o comprador e o vendedor. Por outro lado, os clientes fiéis são menus vulneráveis ao "passa-palavra" negativo, transmitido por outros clientes, relacionado com a performance do vendedor.

Lee, Lee e Feick (2001, *apud* Fornell, 1992), referem que a ligação entre satisfação e fidelização de clientes depende de factores tais como a regulamentação de mercado, custos de mudança, valor da marca, existências de programas de fidelização, propriedade da tecnologia e diferenciação do produto na indústria.

Szymanski e Henard (2001 *apud* Johnson, 1998), explicam que os efeitos das expectativas na satisfação são geralmente mais fracos num contexto de serviços, porque a natureza intangível dos serviços torna a informação em relação às expectativas menos concreta e utilizável. Estes autores também expõem que as correlações entre os afectos e a satisfação e entre a satisfação e a repetição de compra, são em média mais elevadas nos serviços do que nos produtos. Por outro lado, para Szymanski e Henard (2001), quando os consumidores têm estruturas cognitivas menos solidificadas, são mais influenciados pelos seus pares e factores como as expectativas, a desconfirmação das mesmas e os afectos têm menos importância. Por consequência, os testes de satisfação acabam por ter um papel muitas vezes diminuído na compreensão das tendências de recompra, por causa da elevada influência dos grupos de referência.

Sem descurar os vários modelos teóricos desenvolvidos de satisfação de clientes (cf. Zeithaml e Bitner, 2000; Liljander e Strandvik, 1995), para alguns autores, a confiança pode ter mais importância na fidelização de clientes do que a satisfação (Aydin, Ozer e Arasil, 2005¸ Ibánez, Hartmann e Calvo, 2006), apesar das várias dúvidas que esta afirmação pode suscitar. Porém, é importante incidir na noção de confiança apresentada por Ibánez, Hartmann e Calvo (2006). Para estes Professores, a confiança é um sentimento de segurança ou de fé que o cliente tem em relação ao seu fornecedor, baseado na expectativa de que a empresa fornecedora não tem a intenção de enganar, faltar ao prometido ou obter vantagens da vulnerabilidade do cliente. Por isso, o sentimento de confiança é baseado em duas dimensões gerais. A primeira é a convicção de que o fornecedor tem a capacidade para responder às necessidades do cliente. A segunda é baseada no desenvolvimento de ligações emocionais e afectivas entre o cliente e o fornecedor. Segundo os autores referidos, o factor confiança para além de ter um impacto directo na satisfação, e por consequência, na fidelização, pode influenciar directamente a própria fidelização e pode ser determinante quando o cliente se confronta com decisões de mudança de fornecedor.

Embora vários autores (cf. Cronin e Taylor, 1992; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1994, Dabholkar et al., 2000 e Caruana, 2002) são da opinião que a correlação entre a performance de qualidade e a fidelização é mais fraca do que a correlação entre a satisfação e a fidelização, não é de desprezar as dificuldades práticas sentidas pela comunidade científica na diferenciação dos conceitos de qualidade de serviço e de satisfação.

Curiosamente, a explicação mais comum da diferença entre qualidade de serviço e satisfação, é que a primeira é reconhecida sob uma forma de atitude, sujeita a uma avaliação contínua e permanente, e a segunda é vista como uma medida específica de transacção (cf. Bitner, 1990; Bolton e Drew, 1991; Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1988). Cronin e Taylor (1992) também afirmam que a qualidade é algo que se depreende do longo prazo, enquanto a satisfação é o resultado de uma prestação de serviço em particular. Para outros investigadores a satisfação é mais abrangente do que a qualidade de serviço, envolvendo vários factores, nomeadamente, o preço, a expectativa e a performance, que se traduz, por outras palavras, em preço, qualidade de produto percebida e qualidade de serviço percebida (cf. Voss, Parasuraman e Grewal, 1998; Zeithaml e Bitner, 2000).

Parece haver um aparente consenso na distinção fundamental entre a satisfação e a qualidade de serviço, para os principais investigadores desta temática. No entanto, subsistem ainda algumas dúvidas, resultantes de divergências, no que respeita à influência recíproca entre estas duas variáveis. Neste sentido é de destacar os contributos de Parasuraman et al. (1985,1988) e Cronin e Taylor (1992) propondo que altos níveis de qualidade de serviço percebido resultam num aumento da satisfação do cliente e de Bitner, (1990) e Bolton e Drew (1991), refutando esta visão e evidenciando que a satisfação é um antecedente da qualidade de serviço.

Para uma melhor compreensão das diferenças e da forma como os dois conceitos se inter-relacionam, é indispensável conhecer as várias visões de qualidade de serviço desenvolvidas por autores influentes nesta temática.

Para Gronroos (1982), a qualidade de serviço experimentada pode ser perspectivada sob duas dimensões: *Técnica e Funcional*. A primeira consiste na qualidade associada com aquilo que o cliente recebe, dito de outro modo, a qualidade do que recebe. A segunda dimensão é resultante do modo como o cliente recebe o serviço. Como tal, pode-se afirmar que resulta da interacção que se estabelece entre o cliente e o prestador. Portanto, a qualidade de serviço experimentada provem destas duas dimensões, qualidade técnica e funcional, sendo contudo influenciada pela imagem que o cliente tem à priori na sua mente relativamente ao prestador. Neste modelo apresentado, funciona como um filtro, uma vez que a imagem que o cliente possui da empresa antes da experimentação do serviço, vai necessariamente influenciar a sua percepção no momento da prestação do serviço.

Todavia, Gronroos apresentou em 1988, o modelo de qualidade de serviço total percebida, que segundo o autor a qualidade percebida pelo cliente é resultado de duas realidades, isto é, das expectativas do cliente em relação à qualidade de serviço e da sua própria experiência de serviço. Neste modelo, a qualidade percebida é determinada não pelos níveis de qualidade técnica e funcional, mas pelo hiato existente entre a qualidade experimentada (qualidade funcional e técnica) e a qualidade esperada conforme apresentado na Figura 3.

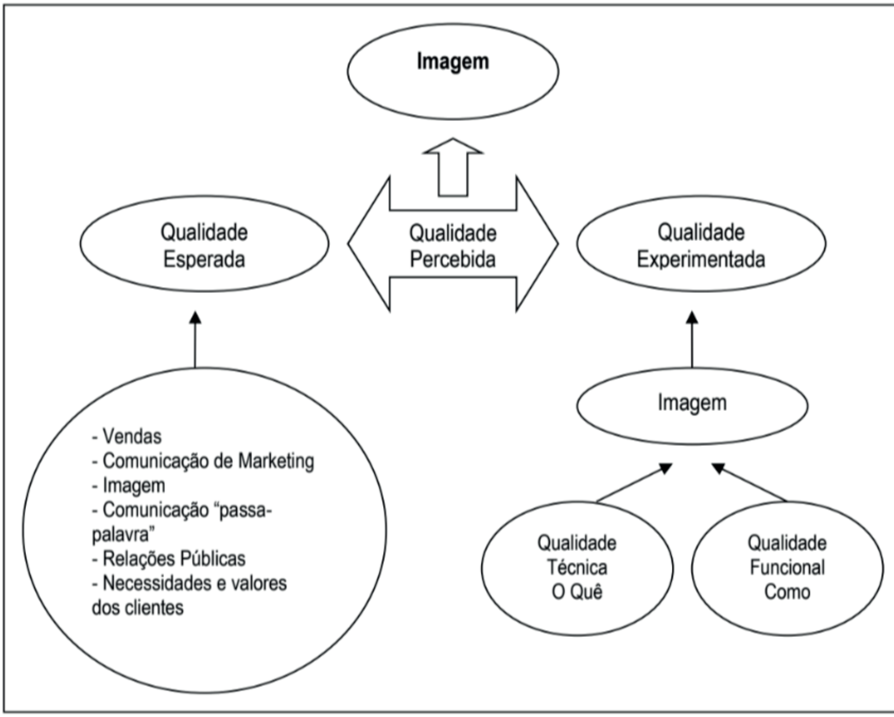


Figura 3 - Modelo da qualidade percebida do serviço

Fonte: Gronroos (2001, p.67)

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), estudaram os determinantes da qualidade de serviço e o modo como os clientes avaliavam a qualidade de serviço, baseando-se para efectuarem o seu estudo, no modelo de qualidade percebida de Gronroos. Com base no estudo que realizaram, identificaram 5 dimensões de qualidade de serviço (tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e segurança, e empatia), concluindo que seriam sempre utilizadas pelos clientes na avaliação da qualidade, em qualquer tipo de serviço e desenvolveram um modelo (instrumento de medição) denominado por SERVQUAL, que se baseia nas 5 dimensões para efeitos de avaliação da qualidade. Segundo o qual, a diferença entre as expectativas dos clientes acerca da performance do prestador de serviços e a performance de serviços experimentada, conduzem à percepção da qualidade de serviço por parte do cliente.

Apesar do modelo SERVQUAL ter sido amplamente aceite junto da comunidade científica, também foi censurado por alguns investigadores desta matéria. Entre outros (cf. Teas, 1993), por exemplo, Cronin e Taylor (1992) criticaram a necessidade de medição das expectativas dos clientes na análise da qualidade de serviço e desenvolveram um modelo denominado por SERVPERF que exclui a análise das expectativas. Segundo esses autores, a avaliação da qualidade é realizada apenas com base nas várias percepções do cliente relativamente às 5 dimensões da qualidade de serviço.

Outras perspectivas sobre este assunto surgiram ainda no início da década de 90. Evert Gummesson (1993) apresentou o modelo dos 4 Q´s da oferta de qualidade, cujo ponto de partida para o seu desenvolvimento consiste na ideia de que os serviços e bens físicos são parte integrante do serviço oferecido. Este modelo inclui as variáveis expectativas e experiências e, em adição, a variável imagem/marca. Refere também os elementos que estão na origem da qualidade, ou seja, a qualidade do design, a qualidade de produção e de distribuição, a qualidade técnica e a qualidade relacional, como é apresentado na Figura 4.

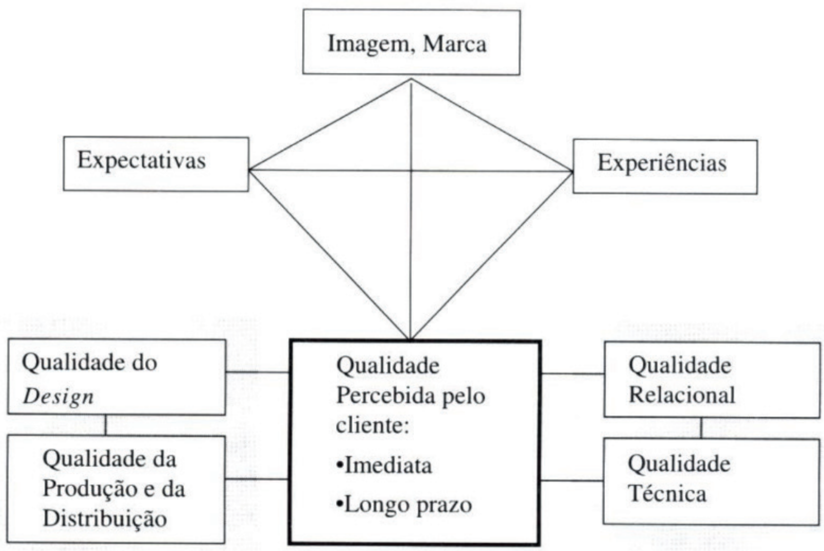


Figura 4 - Modelo dos 4 Q´s da oferta da qualidade

Fonte: Adaptado de Gronroos (2001, p. 71)

Neste modelo dos quatro Q´s, é de prestar particular atenção ao elemento qualidade relacional que está relacionada com a interacção estabelecida entre o cliente e o prestador, dimensão que outros investigadores denominaram por qualidade funcional como anteriormente vimos (cf. Gronroos, 1988).

Para concluir a exposição sobre as principais visões de qualidade de serviço é de referir ainda os trabalhos desenvolvidos por Rust e Oliver (1994). Estes investigadores explicam que a qualidade de serviço resulta apenas de 3 componentes : (i) O Produto Serviço, que consiste na qualidade técnica do serviço (que é o que resulta do próprio serviço); (ii) A Entrega do Serviço, que tem a ver com o conjunto de interacções interpessoais que se realizam durante a prestação de serviço, ou seja, a qualidade funcional; (iii) O Ambiente de Serviço, que se caracteriza pelo conjunto de elementos tangíveis, sonoros e percepcionados, que envolvem o momento da prestação do serviço.

Em suma, tem sido dada uma considerável atenção à satisfação do cliente como um factor determinante da fidelização durante as duas décadas passadas (Lam, Shankar e Murthy, 2004). No entanto, a influência de outros factores no comportamento de repetição de compra, designadamente, dos custos de mudança, não tem merecido particular atenção, sendo frequentemente secundarizado pelos investigadores desta problemática. Por exemplo, para Yanamandram e White (2006), o conceito dos custos de mudança tem sido incorporado em vários modelos teóricos. Contudo, a sua operacionalização tem-se reduzido genericamente a um "*construct*" unidimensional com pouca relevância para a compreensão dos factores de fidelização de clientes. Segundo estes autores, uma clarificação das diferenças entre os vários custos de mudança deverá ser benéfica por duas razões. Em primeiro lugar, as várias dimensões dos custos de mudança estão diferentemente associadas a certas consequências. E, em segundo lugar, é recomendável que sejam desenvolvidas estratégias dissemelhantes para uma gestão eficiente das diferentes dimensões dos custos de mudança, integradas nos programas de retenção de clientes.

Colgate e Lang (2001) também referem que a investigação tem-se focalizado, sobretudo, nas razões dos clientes mudarem e pouco tem sido estudado acerca das razões dos clientes não mudarem. Por isso, estes autores consideram que é uma área importante de pesquisa por várias razões:

- Primeiro, porque do ponto de vista académico a compreensão do processo de mudança requer não só, uma compreensão das razões dos consumidores mudarem, mas também, uma consciencialização das razões de não mudarem.

- Segundo, para aquelas empresas que têm muitos concorrentes, é importante compreenderem as motivações dos clientes serem fiéis e de que forma as empresas podem desencorajar os seus clientes de abandonarem o relacionamento de compra, quer através de estímulos positivos, quer através de estímulos negativos.

- Por fim, para as empresas que procuram atrair novos clientes (ex. novo entrante no mercado), uma compreensão das razões dos clientes não alterarem as suas relações de fornecimento é importante, de modo a desenvolverem estratégias que as permita ultrapassar as várias "barreiras" de mudança impostas pelas empresas concorrentes e, desta forma, ganharem quota de mercado.

Por todas as razões apresentadas, parece pertinente demonstrar, na próxima subsecção, a influência dos custos de mudança no comportamento de repetição de compra do cliente.

A Influência dos Custos de Mudança na Fidelização dos Clientes

Barnes (2001) considera que o tempo, a continuidade e a duração da conexão são indicadores de retenção, mas não determinam que o cliente é fiel. Datta (2003) também refere que a retenção de clientes pode ocorrer em situações de monopólio, quando existem poucas alternativas possíveis, ou porque a marca possui o preço mais baixo no mercado. A propósito deste assunto, Huete (2002) salienta que existem duas estratégias que conduzem à repetição da compra por parte do cliente. A primeira está relacionada com a satisfação e a segunda assenta nos custos de mudança de fornecedor.

Ora, isto significa que o cliente pode continuar a comprar e não estar satisfeito com o produto que compra devido à existência de custos de mudança. E o que se entende então por este novo conceito?

Os custos de mudança podem ser compreendidos como os custos que envolve a mudança de um fornecedor para outro (Lam, Shankar e Murthy, 2004; Burnham, Frels e Mahajan, 2003; Jones, Mothersbaugh e Beatty, 2002). Lee, Lee e Feick (2001, p. 36) salientam que os custos de mudança "são os custos que o consumidor incorre por mudar de fornecedor que não incorreria se tivesse ficado com o seu fornecedor corrente".

Para Lam, Shankar e Murthy (2004) e Ibánez, Hartmann e Calvo (2006), estes custos estão associados a custos monetários e não monetários (ex. tempo gasto, esforço psicológico) durante a incerteza de ter de lidar com um novo fornecedor. Segundo Lam, Shankar e Murthy (2004), os custos de mudança também estão ligados à perda dos benefícios da fidelização e estão relacionados com a dependência do comprador em relação ao vendedor, resultante da manutenção de um relacionamento fundamental para atingir os objectivos desejados.

Para Yanamandram e White (2006), os custos de mudança não só incluem os custos associados à alteração de fornecedor, mas também incluem custos psicológicos associados, à procura e acesso à informação, à *performance* da transacção do novo fornecedor e à obtenção do novo fornecedor de privilégios especiais. Estes custos são raramente acedidos explicitamente e tornam-se relevantes quando os clientes se confrontam com uma razão para considerar mudar.

Com base num estudo empírico desenvolvido num contexto de relações *Business-to-Business* em serviços (Cf. Yanamandram e White, 2006), os custos de mudança podem ser classificados com base em 5 dimensões, designadamente, custos de perdas de benefícios, custos de incerteza, custos de procura de fornecedor e de avaliação na fase pré-mudança, custos cognitivos e de procedimentos na fase pós-mudança e custos de relacionamento entre a empresa e o prestador de serviços.

Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002) apresentam 6 dimensões associadas aos custos de mudança, designadamente, (i) os custos de perda de performance (percepções de perda de benefícios e de privilégios pela mudança), (ii) os custos de incerteza

(incerteza psicológica ou percepções de risco associado à performance de um fornecedor desconhecido), (iii) os custos de pesquisa na fase de pré-mudança (percepções do tempo e do esforço necessário para obter e avaliar a informação antes de mudar), (iv) os custos comportamentais e cognitivos na fase pós-mudança (percepções do tempo e esforço de aprendizagem e de adaptação ao novas rotinas subsequentes à mudança), (v) os custos de iniciação (percepções do tempo, esforço e gastos financeiros associados com a aquisição, pela primeira vez, ao novo fornecedor. Por exemplo, o pagamento de taxas de inscrição, explicação do serviço desejado ou preenchimento de impressos, etc…), (vi) os custos “perdidos” (percepções de investimentos já realizados em tempo, esforço e dinheiro, numa relação que foi estabelecida e mantida).

Outros investigadores (Cf. Kim, Park e Jeong, 2004) encaram os custos de mudança como mais um factor que influencia as “barreiras” à mudança. Para estes autores as “barreiras” à mudança são constituídas por custos de mudança, atractividade das alternativas (reputação, imagem e qualidade de serviço do novo prestador) e pelos relacionamentos interpessoais.

Para Kim, Park e Jeong (2004) existem os seguintes custos de mudança:

I. Custos de perda – São custos que estão relacionados com a percepção da perda de *status* social ou de *performance*, quando se cancela uma relação de fornecimento existente.

II. Custos de adaptação – Referem-se ao custo percebido de adaptação, tais como os custos de procura e de aprendizagem.

III. Custos de alteração – São os custos económicos da mudança de fornecedor, tais como a aquisição de um novo plano ou o pagamento da taxa de subscrição.

Por outro lado, para Kim, Park e Jeong (2004), o relacionamento interpessoal consiste no relacionamento psicológico ou social que se manifesta em termos de especial atenção, confiança, intimidade e comunicação. O relacionamento interpessoal é “alimentado” pelas interacções desenvolvidas entre o fornecedor e o cliente e fortalece os laços entre eles, conduzindo a um relacionamento de longo prazo. Por conseguinte, um investimento num relacionamento específico ajuda a aumentar a dependência do cliente e deste modo, constitui uma verdadeira “barreira” à mudança.

Os autores anteriormente mencionados afirmam que as “barreiras” à mudança assumem o papel de variável de ajustamento na inter-relação entre a satisfação e a fidelização de clientes. Por outras palavras, “quando o nível de satisfação do cliente é idêntico, o nível de fidelização pode variar em função da magnitude das barreiras à mudança” (p. 148). Todavia, esta equipa destaca o seu estudo à indústria dos serviços de telecomunicações móveis, expondo que o custos de perda têm um efeito directo na fidelização e, indirecto, através do fortalecimento da satisfação. Por outro lado, relevam o facto dos custos de

alteração[2], não terem qualquer efeito na satisfação dos clientes, contribuindo somente para o aumento da fidelização. Por fim, focam o papel do relacionamento interpessoal, na influência indirecta da fidelização pelo aumento da satisfação dos clientes.

Lee, Lee e Feick (2001) apresentam 3 tipos de custos de custos de mudança comportamentais ao longo do tempo, designadamente, aprendizagem, contratuais e transaccionais. Estes investigadores ressaltam que "enquanto os custos contratuais ou de aprendizagem são fixados e considerados só durante o tempo do contrato, os custos transaccionais reflectem a relação de longo prazo da empresa com os seus clientes" (p.43). Segundo estes, os custos de transacção podem ser um indicador de melhoria ou deterioração da satisfação dos clientes. Com efeito, estes custos devem ser proporcionais à frequência de compras, na medida em que têm um papel moderador entre a satisfação e a fidelização, contribuindo para o fortalecimento da ligação entre a satisfação e a fidelização.

Burnham, Frels e Mahajan (2003) expõem uma tipologia constituída por 8 facetas associadas aos custos de mudança:

I. Custos de risco económico – São os custos de aceitar a incerteza de um resultado negativo, na adopção de um determinado fornecedor, pelo facto do cliente ser detentor de reduzida informação.

II. Custos de avaliação – Estão associados ao tempo e esforço de procura e de análise necessária para efectuar uma decisão de mudança.

III. Custos de aprendizagem – Estão relacionados com o tempo e esforço para adquirir novas técnicas e conhecimentos fundamentais para utilizar devidamente o novo produto ou serviço.

IV. Custos de iniciação – Estão ligados ao tempo e esforço necessário para iniciar um relacionamento com um novo fornecedor ou para iniciar a utilização de um novo produto.

V. Custos de perdas de benefícios – São os custos associados a ligações contratuais que criam benefícios económicos por manter o relacionamento com o fornecedor. Isto significa que com a mudança de fornecedor os clientes perdem, por exemplo, pontos que acumulam, descontos ou outros benefícios.

VI. Custos de perdas monetários – São custos associados a despesas necessárias pagas pelo cliente para iniciar a relação de fornecimento, nomeadamente, depósitos, taxas de adesão ou inscrição.

VII. Custos de perda de relacionamento pessoal - Estão relacionados com a "quebra de laços" que foram formados com as pessoas da empresa fornecedora com que o cliente interage. A familiaridade do cliente com o fornecedor cria um nível de conforto que não está disponível imediatamente numa outra relação de fornecimento.

2 Custos económicos resultantes da alteração de fornecedor, por exemplo, a aquisição de um novo plano ou o pagamento da taxa de subscrição.

VIII. Custos de perda de relacionamento com a marca – Estão associados com a ruptura da conexão formada com uma marca ou uma empresa com o qual o consumidor se identifica.

Os autores anteriormente referidos investigaram as relações entre as 8 facetas dos custos de mudança e concluíram que poderiam ser agrupadas em 3 tipos:

I. Custos de mudança de procedimento – Consistem nos custos primariamente ligados ao gasto de tempo e esforço, designadamente, custos de risco económico, avaliação, aprendizagem e iniciação.

II. Custos de mudança financeiros – Estão ligados aos custos de perdas de benefícios e perdas monetárias. Este tipo de custo de mudança envolve a perda de recursos financeiros quantificáveis.

III. Custos de mudança relacionais – Estes custos estão associados à perda de relacionamentos pessoais e de relacionamentos com a marca. Segundo os autores, este tipo de custos envolve desconforto psicológico ou emocional devido à perda de identidade e à "quebra de laços".

Colgate e Lang (2001) referem 4 categorias de factores que levam os consumidores a não mudarem de prestador de serviços:

I. Investimento na relação - Os consumidores recebem muitos benefícios por desenvolver relacionamentos e esses benefícios podem ser classificados em confiança, sociais e tratamento especial. Com efeito, a mudança para um concorrente implica que o cliente perca um conjunto de benefícios relacionados com um investimento numa relação específica.

II. Custos de mudança - Os custos de mudança estão relacionados com os custos de mudarem os serviços recebidos para um dado prestador em termos de custos de tempo, monetários e psicológicos. Por isso, são geradores de dependências do consumidor em relação ao prestador de serviços. Estes investigadores acrescentam que, por exemplo, "mudar para um novo prestador de serviço requer investimento em esforço, tempo e dinheiro, que age como uma barreira significativa para um consumidor tomar uma acção quando está insatisfeito com o actual fornecedor de serviço" (p.334). Estes autores salientam que os custos de mudança também estão relacionados com o risco percebido, ou seja, com a percepção dos consumidores da incerteza e das consequências adversas de comprar um produto ou serviço. Este factor pode ser conceptualizado como a incerteza de poder ganhar ou perder numa transacção em particular.

III. Disponibilidade e atractividade de alternativas – O número de fornecedores alternativos pode influenciar a decisão de mudar de fornecedor. Assim, o comportamento de compra repetido pode não ser indicador de fidelização dos consumidores, devido à falta de alternativas ou à existência de diferenças que não são percebidas entre as alternativas. Por outro lado, Colgate e Lang (2001) são da opinião que, por vezes, o consumidor está consciente da existência de fornecedores alternativos e não está satisfeito com a *performance* do seu actual. Contudo, as alternativas apresentadas são denunciadoras de *performances* inferiores à do seu actual fornecedor.

IV. Compensações de serviço – Os consumidores podem manter o relacionamento com o seu actual fornecedor, depois de experimentarem um problema e apresentarem uma reclamação que foi devidamente tratada e compensada pelo fornecedor. Estes investigadores explicam que o processo de tratamento de reclamações pode ser crucial e gerador de satisfações que se repercutem em relacionamentos de longo prazo com as empresas de serviços. Por isso, um bom serviço de compensação do cliente pode levá-lo a abandonar a ideia de mudar de fornecedor.

Numa investigação realizada pelos investigadores referidos à indústria de serviços financeiros, concluí-se que a principal "barreira" à mudança estava associada à inércia do cliente. A segunda mais relevante estava relacionada com os aspectos negativos da mudança, em particular, o potencial de perda associada à mudança (sobretudo financeira) e a própria incerteza relativamente à mudança. O terceiro factor mais importante estava ligado ao investimento numa relação que se perde. No entanto, a compensação de serviço foi identificada como uma "barreira" à mudança pouco significativa no estudo efectuado.

De acordo com a exposição efectuada, é possível concluir, que o cliente tende a estar motivado para manter os actuais relacionamentos, sobretudo, quando o estabelecimento de um novo relacionamento implica a perda de determinados investimentos num dado relacionamento e a realização de outros em termos de tempo, esforço e dinheiro. Este fenómeno constitui uma "barreira" significativa à mudança de fornecedor, quando muitas vezes o cliente está insatisfeito com o actual. Em sintonia com esta visão estão Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002). Segundo estes investigadores, estas "barreiras" podem conduzir à frustração e um sentimento de "prisão" por parte dos clientes quando estão insatisfeitos. Por isso, quando tal acontece, existe uma elevada propensão dos clientes exteriorizarem a sua insatisfação, transmitindo o seu descontentamento à sua rede de conhecimentos. Contudo, quando os custos "perdidos"[3] são mais elevados, há uma tendência para o encorajamento de um "passa-palavra" construtivo e direccionado para os funcionários do fornecedor. Este facto acontece, devido à elevada associação entre os custos "perdidos" e as percepções de laços interpessoais, que originam sentimentos de maior confiança por parte do consumidor, e simultaneamente, um maior desejo de salvar a relação.

Para Lam, Shankar e Murthy (2004), os custos de mudança também têm um efeito positivo nas recomendações do fornecedor junto de potenciais clientes. Para estes autores, este efeito pode estar relacionado com a ligação entre os custos de mudança e os benefícios específicos para o relacionamento entre o fornecedor e os seus clientes.

Burnham, Frels e Mahajan (2003) explicam que os custos de mudança têm um efeito inibidor dos clientes em relação a uma posição de mudança face a um incidente de insatisfação. Segundo estes investigadores, não há evidências de correlações entre

3 Percepções de investimentos já realizados (em tempo, esforço e dinheiro), numa relação que foi estabelecida e mantida.

custos de mudança e a satisfação dos clientes. No entanto, os custos de mudança são uma "ferramenta" preciosa para lutar contra a perda de clientes satisfeitos. Por isso, "As empresas devem procurar, simultaneamente, aumentar os custos de mudança do cliente e melhorar a sua satisfação" (p.120).

Lee, Lee e Feick (2001) consideram que o impacto dos custos de mudança na relação entre satisfação e fidelização é afectado pela estrutura de mercado. Em consonância com outros trabalhos realizados (Cf. Colgate e Lang, 2001), acrescentam que um cliente insatisfeito com baixos custos de mudança e, ao mesmo tempo, sem qualquer alternativa, não muda. Para estes autores, os custos de mudança são relevantes quando existem alternativas de fornecimento viáveis num dado mercado. Por outro lado, são da opinião que se podem encontrar poucos falsos fiéis, quando os custos de mudança são baixos e o nível de insatisfação é elevado. No entanto, salientam que se podem encontrar muitos clientes satisfeitos que se tornam infiéis devido aos baixos custos de mudança. Em contraste, expõem que se os custos de mudança são altos, é possível encontrar muitos falsos fiéis, mesmo que insatisfeitos.

Aydin, Ozer e Arasil (2005) mencionam que quando os custos de mudança aumentam, os consumidores tendem a tornar-se mais fiéis e menos sensíveis ao nível de satisfação. Na maior parte dos estudos realizados por esta equipa, a relação entre a fidelização do cliente e a satisfação foi mais forte em segmentos com custos de mudança mais elevados. Os resultados mostram também que o efeito da satisfação na fidelização é menor quando os custos de mudança percebidos pelos clientes são mais elevados. Por outras palavras, pode-se afirmar que os custos de mudança reduzem a sensibilidade dos clientes relativamente aos níveis de satisfação. Ora, infere-se do conjunto de asserções que os custos de mudança são um factor que afecta directamente a fidelização dos clientes e tem um efeito moderador na sua satisfação.

Em geral, quase todos os investigadores desta matéria são da opinião que os custos de mudança podem ser vistos como estratégias importantes para promover a fidelização de clientes. (Cf. Lam, Shankar e Murthy, 2004; Burnham, Frels e Mahajan, 2003; Jones, Mothersbaugh e Beatty, 2000; Lee, Lee e Feick, 2001; Yanamandram e White, 2006). Contudo, Burnham, Frels e Mahajan (2003) alertam para o facto dos custos de mudança percepcionados pelo cliente terem um efeito pernicioso no momento da compra, na medida em que os clientes evitam relacionamentos com empresas que impõem custos de mudança (ex. fecho de um contrato de fornecimento). Por outro lado, referem que os clientes insatisfeitos numa relação de fornecimento procuram formas de abandonar os relacionamentos com as empresas que criam as restrições. Com efeito, os custos de mudança percebidos devem ser reduzidos quando o objectivo é atrair novos clientes e as suas percepções devem ser ampliadas, de forma a criar mais valor nas experiências dos clientes, quando o objectivo é fidelizar os actuais.

De acordo com a perspectiva anterior, Jones, Mothersbaugh e Beatty (2002) manifestam que as empresas devem procurar aumentar as percepções dos custos de mudança existentes, no desenvolvimento de uma estratégia de fidelização de clientes. Porém, os custos de mudança percepcionados pelos clientes deverão ser no sentido de dar mais ênfase ao "serviço aumentado" (ex. desenvolvimento de um tratamento especial) e a acções de comunicação que expressem o risco de mudança de fornecedor, nomeadamente, relacionadas com a perda de benefícios por abandonar o actual fornecedor, o tempo e o esforço necessário para a adaptação a um novo, etc… Outros autores são da mesma opinião (Cf. Lee, Lee e Feick, 2001), referindo que o desenvolvimento de um programa de satisfação do cliente deve ser acompanhado com um programa de custos de mudança, com o objectivo de detectar e prevenir comportamentos de mudança. Por isso, com base na análise das mudanças em termos de volume de consumo e padrões de utilização, a empresa pode fornecer incentivos apropriados, introduzindo custos de mudança mais elevados. Por outro lado, realçam que quando os custos de mudança atingem um patamar claramente proibitivo à mudança, é desejável a implementação de um programa que aumente os benefícios para os consumidores.

Tomando em consideração as diferentes perspectivas e níveis de fidelização, faz todo o sentido reflectir no modo como as empresas implementam programas que aumentem os benefícios para os consumidores, isto é, no modo como as empresas compensam a fidelização dos seus clientes (cf. Brito, 2000). Na secção seguinte, procura-se encontrar um esclarecimento acerca dos objectivos dos programas de fidelização e compreender de que modo estes programas podem contribuir efectivamente para a fidelização de clientes.

A influência dos programas de fidelização na fidelização de clientes

Descobertas recentes acerca dos programas de fidelização sugerem que numa grande percentagem não atingem os seus objectivos. No entanto, consideram que há benefícios significativos para um programa bem estruturado (cf. Berman, 2006; Waarden, 2008).

Bolton e Bramlett (2000) explicam que o objectivo dos programas de fidelização é "estabelecer um nível mais elevado de retenções de clientes em segmentos lucrativos pelo fornecimento de uma maior satisfação e valor para certos clientes" (p.95). No entanto, para Berman (2006), para além do aumento da fidelização, de uma menor sensibilidade ao preço e de atitudes mais fortes em relação às marcas e retalhistas, há um número de benefícios potenciais, designadamente, o "acesso a informação importante acerca dos consumidores e tendências de consumo, vendas médias mais elevadas (devido a oportunidades de *cross-selling* e *up-selling*), maior habilidade de focalização em segmentos especiais de consumidores e um maior sucesso na implementação de *recalls* de produtos" (p.128-129).

Para um melhor entendimento acerca dos objectivos dos programas de fidelização é de realçar a análise desenvolvida por Berman (2006), segundo o qual os programas de fidelização são constituídos por 4 tipologias, conforme se apresenta:

- Tipo 1 – É o formato mais básico de programas de fidelização. Para este investigador, não é um verdadeiro programa de fidelização, uma vez que está acessível a todos os clientes e os benefícios são os mesmos para todos, que se traduzem em descontos na aquisição dos produtos ou serviços. Os promotores destes programas não mantêm uma base de dados, para além do nome e endereço, que correlaciona os dados demográficos e estilos de vida dos seus clientes com os comportamentos de compra e não oferecem incentivos especiais para os clientes mais lucrativos. Por consequência, estes programas não compensam comportamentos de fidelização, mas o proprietário do cartão de fidelização.

- Tipo 2 – Neste formato de programas os clientes obtêm gratuitamente o *item* do produto ou serviço, após terem comprado um determinado número de *items*. Estes programas estimulam, pela concessão de um desconto de quantidade, o total de compras e não a frequência de compras realizadas pelos seus membros. Por isso, apresentam algumas desvantagens. Desde logo são facilmente imitáveis pelas empresas concorrentes e perdem a sua eficácia. Por outro lado, as empresas que os promovem não registam os nomes e endereços dos seus clientes e vêm-se impossibilitadas de comunicar ou de oferecer diferentes compensações aos seus membros. Por fim, é de salientar que o incentivo oferecido é tipicamente o mesmo *item* que tem sido comprado pelo cliente.

- Tipo 3 – Este programa compensa os pontos acumulados pelos clientes (resultantes das suas compras passadas) e requer uma base de dados que regista as compras e pontos dos membros. Este esquema de incentivos encoraja o aumento das compras dos clientes e compensa os bons compradores por estarem associados ao programa. Por outro lado, tem a vantagem de envolver com frequência vários parceiros de outras áreas de negócio para facilitar a acumulação de pontos e aumentar a diversidade de opções de compensação.

- Tipo 4 – A maior parte destes programas são baseados em pontos (tal como os programas de tipo 3) e oferecem individualmente aos seus membros comunicações especializadas, promoções e compensações baseadas na sua história de compras. Os programas de tipo 4 incluem, uma base de dados compreensível (onde podem estar inseridos dados demográficos e de estilos de vida dos seus membros), a utilização da *data mining, mailings* fortemente direccionados e ofertas para os membros baseadas no historial das suas compras.

Com base no exposto depreende-se que é a estrutura do programa de fidelização que determina o alcance dos diferentes objectivos. No entanto, algumas considerações devem ser tidas em conta no seu desenvolvimento.

Dowling e Uncles (2001), sugerem que para uma empresa criar um programa de fidelização, deve em primeiro lugar saber quais são os seus clientes fiéis. Contudo, o que

acontece por vezes é que as empresas em vez de estarem a compensar a fidelização em relação a um produto ou serviço, estão a induzir a fidelização ao próprio programa de fidelização (Rothsild e Gaidis, 1981). A propósito, Bolton e Bramlett (2000) interrogam se os programas de fidelização geram fidelização à marca ou ao programa. Esta questão remete, segundo os autores, para duas visões opostas acerca da eficácia dos programas de fidelização. A primeira "é que os programas de fidelização operam como uma forma de *customização* em massa que fortalece as percepções dos clientes acerca do valor proposto pela empresa. Por outras palavras, esta visão argumenta que estes programas encorajam a fidelização do cliente e a utilização, mesmo quando ocorre uma experiência negativa no serviço. Uma visão alternativa é que os programas de fidelização encorajam os clientes a tornarem-se mais exigentes a respeito dos benefícios do produto, serviço e preço" (p.106). Isto significa, que os clientes compram repetidamente não pelo valor criado em si no produto/serviço, mas pelo esquema criado pela empresa no sentido de fidelizar os clientes.

E qual o problema que poderá estar inerente a esta realidade? Como anteriormente se analisou, os clientes podem estar a realizar repetidas compras, sem contudo estarem afectivamente ligados (atitude positiva) à marca. Ora, perante uma retirada de alguns dos estímulos de fidelização, ou então, perante a oferta de um concorrente de um valor semelhante no produto/serviço, (anexando-lhe um programa de fidelização semelhante), o risco de perda de clientes é bastante elevado. Por isso, Baloglu (2002, p.57) refere que "os gestores deverão distinguir quem é verdadeiramente leal à marca de quem é leal ao programa de fidelização ou parecem ser fiéis por falta de alternativas".

Neste sentido, é de reflectir na contribuição de Roehm, Pullins e Roehm (2002), pois segundo eles um programa de fidelização orientado para a compensação da acção de recompra, sem atender a factores como a atitude do cliente (afectivas) em relação à marca, só faz sentido quando as associações à marca por parte do cliente são positivas. Pois, caso não o seja, e se a empresa possuir segmentos deste tipo (taxas de recompra positivas e atitude pouco positivas), poderá fazer sentido estruturar um programa com estímulos que possam afectar mais os sentimentos do cliente em relação à marca, nomeadamente, pela concessão de mais informação relativamente aos produtos/serviços, acções de "sampling" e demonstrações de produtos/serviços. Por outro lado, já deverão atender a estímulos mais tangíveis como, ofertas de prémios, produtos e descontos, quando o objectivo é compensar a fidelização de clientes envolvidos positivamente com a marca.

Num trabalho recente, Waarden (2008) tenta compreender a influência dos esquemas de fidelização (que consiste na atribuição de pontos) no aumento do consumo, após a concessão do incentivo e constata que o impacto da "pressão" dos pontos, associados aos programas de fidelização, traduz-se no aumento da frequência de compras, durante um determinado período temporal até à obtenção de um incentivo. Segundo o autor, este impacto pode ser produzido pela combinação dos custos de mudança e orientação futura (isto é, atenção para a compensação futura que pode ser ganha pela acumulação de pontos).

No entanto, constata que o fenómeno de aumento de consumo, após o recebimento do incentivo, não se verifica. Para este investigador, os comportamentos de compra no longo prazo, em particular, no contexto dos negócios de retalho, parecem estar mais associados a factores como a distância da loja, inércia, conforto, satisfação, hábitos, características pessoais e origens (sociais, poder de compra) do que aos programas de fidelização.

O autor supra-citado verifica que os clientes que aderem mais cedo aos programas de fidelização, tendem a ser aqueles que compram com mais frequência e vivem mais próximo do estabelecimento. Por outro lado, apura que os clientes tendem a mudar provisoriamente das lojas que promovem menos os seus programas de fidelização para aquelas que promovem mais, durante o período em que sentem a "pressão" dos pontos. Porém, uma vez obtida a gratificação, os consumidores tendem a regressar às lojas onde compram habitualmente.

Waarden (2008) chama também a atenção para uma possível saturação do consumidor em relação aos programas de fidelização, devido à proliferação de esquemas de fidelização com um elevado grau de imitação, que acaba por aniquilar muitas vezes uma razão "chave" para a lealdade, pelo facto de não serem suficientemente interessantes e diferenciadoras. Mais ainda, é da opinião que os diferentes segmentos de consumidores reagem diferentemente aos programas de fidelização. Por isso, uma análise às características do consumidor e ao seu valor potencial devem ser tidas em consideração no desenvolvimento e implementação de um programa. Desta forma, é possível evitar os riscos financeiros associados com a atracção de demasiados compradores ou com a concessão de compensações excessivamente custosas a determinados segmentos de clientes.

CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, procurou-se compreender as razões dos clientes não mudarem de fornecedor, através da identificação e explicação da importância das variáveis que contribuem para a retenção de clientes como também da compreensão da sua correlação e do modo como reciprocamente se influenciam.

Com base na revisão de literatura desenvolvida, é possível constatar que investigações mais recentes demonstram que factores outrora negligenciados se tornam determinantes num processo de fidelização mais eficiente. Em contraste com estudos realizados anteriormente, as variáveis fidelização, satisfação e custos de mudança estão fortemente inter-relacionadas. Por consequência, o impacto das variáveis satisfação e custos de mudança na fidelização de clientes, não pode ser entendido de uma forma estanque e separada. Por outro lado, refutou-se o carácter unidimensional dos custos de mudança e esclareceu-se a sua própria concepção e diferenças. Mais ainda, reconheceu-se as diferentes consequências das várias dimensões dos custos de mudança e a importância de um tratamento diferenciado das mesmas na gestão da fidelização de clientes.

Na exposição apresentada clarificou-se também a natureza dos programas de fidelização e evidenciou-se o seu papel instrumental no processo de fidelização de clientes. Tomando em consideração as diferentes perspectivas, os programas de fidelização deverão ser entendidos como variáveis endógenas dos custos de mudança que têm a função de estimular directamente a fidelização, provocando um efeito moderador sobre a satisfação. Por outro lado, contrabalançam um nível na relação, que é muitas vezes atingido, claramente proibitivo à mudança, através da concessão de um conjunto de benefícios ao cliente.

Em suma, com base no conjunto de asserções apresentadas, pode-se então afirmar que a satisfação do cliente e os custos de mudança devem ser considerados como os factores determinantes da fidelização de clientes.

REFERÊNCIAS

Athanassopoulos, A. (2000) "Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior", *Journal of Business Research*, 47 (3), pp. 191-207.

Aydin, S., Ozer, G. e Arasil, O. (2005) "Customer Loyalty and the Effect of Switching Costs as a Moderator Variable", *Marketing Intelligence & Planning*, 23 (1), pp. 89-103

Baloglu, S. (2002) "Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Wishers", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), pp.47-59.

Barnes, J. (2001) *Secrets of Customer Relationship Management*, New York: McGraw-Hill.

Bei, L. e Chiao, Y. (2001) "An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalties", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, pp. 125-140.

Berman, B. (2006) "Developing an Effective Customer Loyalty Program", *California Management Review*, 49 (1), pp. 123-132

Bitner, M. Jo (1990) "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54 (April), pp.69-82.

Bolton, R. e Bramlett (2000) "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), pp. 95-108

Bolton, R. e Drew, J. (1991) "A longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes", *Journal of Marketing*, 55 (January), pp.1-9.

Brito, C. (2000), "O Marketing Relacional", *in* Brito, C. e Lencastre P. (eds.), *Os Horizontes do Marketing*, Lisboa: Editorial Verbo.

Burnham, T., Frels, J. e Mahajan, V. (2003) "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences", *Academy of Marketing Science Journal*, 31 (2), pp. 109-126

Caruana, A. (2002) "The Effects of Service Quality and Mediating Role of Customer Satisfaction", *European Journal of Marketing*, 36 (7/8), pp. 811-828.

Colgate, M. e Lang, B. (2001) “Switching Barriers in Consumer Markets: An Investigation of the Financial Services Industry”, *Journal of Consumer Marketing*, 18 (4), pp. 332-347

Cronin, J. e Taylor, S. (1992) “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, 58 (3), pp. 55-69.

Cronin, J., Brady, M. e Hult, T. (2000) “Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments”*, Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 193-218.

Dabholkar, P., Shepard, D. e Thorpe, D. (2000) “Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Behavioral Intention in Service Environments”*, Journal of Retailing*, 76 (2), pp. 193-218.

Dowling, G. e Uncles, M. (2001), Programas de lealdade do cliente realmente funcionam?, *in* Bateson, J. Hoffman, D. (2001), *Marketing de Serviços*, 4ª edição, Porto Alegre: Bookman.

Datta, P. R. (2003) *“*The Determinants of Brand Loyalty”*, The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 3 (1/2), pp. 138-144.

Gronroos, C. (1982) “An Applied Service Marketing Theory”*, European Journal of Marketing*, 16 (7), pp. 30-41.

Gronroos, C. (1988) “A Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*”, Review of Business*, Vol. 3. New York: St. John´s University Press, p.12.

Gronroos, C. (2001) *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach,* 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.

Gummesson, E. (1993) *Quality Management in Service Organizations*, New York: ISQA International Service Quality Association.

Huete, L. M. (2002) *Serviços e Lucro,* Lisboa: Edições AESE.

Ibánez, V., Hartmann, P e Calvo, P. (2006) “Antecedents of Customer Loyalty in Residential Energy Markets: Service Quality, Satisfaction, Trust and Switching Costs”, *The Service Industries Journal*, Vol. 26 (6), pp. 633-650.

Jacoby, J. (1969) *Towards a Multi-brand Model of Brand Loyalty,* Paper 105, Department of Psychology, Pardue University, West Lafayette, IN.

Jacoby, J. (1971) “A Model of Multi-brand Loyalty”*, Journal of Advertising Research*, Vol. 11, pp. 25-31.

Jacoby, J. e Chestnut, R. (1978) *Brand Loyalty Measurement and Management,* New York: John Wiley and Sons.

Jones, H. e Farquhar, J. D. (2003) “Contact Management and Customer Loyalty”*, Journal of Financial Services Marketing*, 8 (1), pp. 71-78.

Jones, T. e Sasser, W. (1995) “Why Satisfied Customers Defect”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 89-99

Jones, M., Mothersbaugh, D. e Beatty, S. (2002), "Why Customers Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing their Differential Strategic Outcomes", *Journal of Business Research*, 55, pp. 441-450

Kim, M., Park, M. e Jeong, D. (2004) "The Effects of Customer Satisfaction and Switching Barrier on Customer Loyalty in Korean Mobile Telecommunication Services", *Telecommunications Policy*, 28, (2004), pp. 145-159

Lam, S., Shankar, V. e Murthy, M. (2004) "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context", *Journal of Academy of Marketing Science*, 32 (3), pp.293-311.

Lee, J., Lee, J. e Feick, L. (2001) "The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France", *Journal of Services Marketing*, 15 (1), pp. 35-48

Liljander, V. e Strandvik (1995) *Comparison Standards in Perceived Service Quality,* Helsinki/ Helsingfors: Hanken Swedish School of Economics, Center for Relationship Marketing and Service Management.

McDougall, G. e Levesque, T. (2000) "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation", *Journal of Service Marketing*, 14(5), pp.392-410.

Oliver, R. (1981) "Measurements and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings"*, Journal of Retailing*, 57 (3), pp. 25-48.

Oliver, R. (1999) "Whence Consumer Loyalty"*,* (special issue), *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 33-34.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985) "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp.41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988) "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1994) "Reassessment of Expectation as a Comparation Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research"*, Journal of Marketing*, 58 (January), 12-40.

Roehm, M., Pullins, E.B., Roehm, H. (2002), "Designing Loyalty – Building Programs for Packaged Goods Brands", *Journal of Marketing Research*, 39 (2), pp. 202-213.

Rothschild, M. e Gaidis, W. (1981), "Behavioral Learning Theory: Its Relevance to Marketing and Promotions"*, Journal of Marketing,* 45 (2), pp. 70-78.

Rust, R. e Oliver, R.L. (1994) Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier*, in* Rust, R. and Oliver, R.L. (eds.), *Service Quality: New Direcctions in Theory and Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Szymanski, D. e Henard, D. (2001) "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), pp. 16-35

Teas (1993), “Expectations, Performance, Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality”, *Journal of Marketing*, 57 (4), pp.18-34.

Voss, G., Parasuraman, A. e Grewal, D. (1998) “The roles of Price Performance and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges”*, Journal of Marketing*, 62 (October), 46-61.

Waarden, L. (2008) “The Influence of Loyalty Programme Membership on Customer Purchase Behaviour”, *European Journal of Marketing*, 42 (1/2), pp. 87-114

Yanamandran, V. e White, L. (2006) “Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Perceived Switching Costs Model in the Business Services Sector”, Australia and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAZ), Brisbane, Queensland

Zeithaml, V. and Bitner, M. J. (2000) *Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm*, 2nd Edition, USA: Irwin Mcgraw-Hill.

EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO E AS PRÁTICAS DE GESTÃO PARA IMPULSIONAR OS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Data de aceite: 01/08/2024

Nicholas Zao Moreno
Especialista em Gestão de Negócios pelo Instituto Federal do Rio de Janeiro – IFRJ Especialista em Gestão de Pessoas pela Universidade Católica de Petrópolis – UCP/IPETEC

Paulo Roberto do Amaral Ferreira
Professor do Instituto Federal do Rio de Janeiro - IFRJ Doutor em Administração de Empresas - UFRJ

RESUMO: O empreendedorismo corporativo envolve a geração de novas ideias, produtos, processos ou modelos de negócios dentro da própria empresa. Ele se faz necessário para as empresas porque incentiva a criação de novos produtos, processos e modelos de negócios, aumentando a inovação e a diferenciação em relação à concorrência. No entanto, a promoção do empreendedorismo corporativo está diretamente ligada à existência de profissionais qualificados, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, criação de um ecossistema empreendedor e estímulo à orientação empreendedora dos funcionários. Por meio de um estudo de múltiplos casos envolvendo oito empresas brasileiras - quatro empresas inovadoras e quatro empresas tradicionais, buscou investigar como, na prática, empresas consideradas inovadoras estimulam e desenvolvem habilidades em seus profissionais e desenvolvem um ecossistema empreendedor propício para a inovação. Adicionalmente, buscou-se investigar quais são as lacunas existentes entre as empresas inovadoras (controle) e as empresas tradicionais (teste). Os resultados mostram que micro e pequenas empresas da Baixada Fluminense têm espaço para aprimorar suas práticas de inovação. Ainda que mostrem iniciativas inovadoras, como o uso de tecnologias de entrega por aplicativos, há um potencial significativo para explorar a inovação aberta em parceria com outros empreendedores e instituições locais.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Corporativo; Ecossistema Empreendedor; Orientação Empreendedora; Inovação Aberta; Inovação Fechada.

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objeto de estudo o empreendedorismo corporativo e as práticas de gestão para impulsionar os resultados empresariais e financeiros de microempreendimento da Baixada Fluminense. Fundamentando por teorias sobre empreendedorismo corporativo, pretende-se avaliar como o ecossistema empreendedor e a orientação empreendedora são capazes de estimular práticas de gestão que impulsionam os resultados de uma pequena organização. O empreendedorismo corporativo refere-se à prática de desenvolver e promover iniciativas empreendedoras dentro de uma organização estabelecida, seja ela uma grande empresa, uma empresa média ou até mesmo uma startup. É a capacidade de uma organização de cultivar uma cultura e um ambiente que incentivem a inovação, a experimentação e o crescimento, mesmo dentro das estruturas existentes (DORNELAS, 2009).

O empreendedorismo corporativo envolve a geração de novas ideias, produtos, processos ou modelos de negócios dentro da própria empresa. Isso pode ser feito por meio de programas formais de inovação, como laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, *hackathons*, incubadoras internas ou simplesmente encorajando os funcionários a compartilharem suas ideias e experimentarem novas abordagens. O empreendedorismo corporativo é relevante para as empresas porque incentiva a criação de novos produtos, processos e modelos de negócios, aumentando a inovação e a diferenciação em relação à concorrência (MIGUEZ; LEZANA 2018). O empreendedorismo corporativo também ajuda a empresa a se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado e a se preparar para o futuro, melhorando sua capacidade de crescimento e sua competitividade a longo prazo. Muitas vezes envolve parcerias estratégicas com startups, universidades, institutos de pesquisa e outras empresas para estimular a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias e produtos (COSTA; CERICATO; MELO, 2007).

Para que as empresas alavanquem seus resultados por meio de estratégias relacionadas com empreendedorismo corporativo, existem alguns requisitos básicos que precisam ser atendidos, como (i) liderança visionária e comprometida; (ii) cultura organizacional inovadora; (iii) investimento em tecnologia; (iv) qualificação da mão de obra; (v) investimentos em P&D; (vi) flexibilidade e adaptabilidade; e (vii) colaboração interna e externa (ANDREASSI, 2005). As empresas precisam estabelecer métricas de desempenho claras e mensuráveis para avaliar o sucesso de suas iniciativas empreendedoras. Isso pode incluir indicadores-chave de desempenho (KPIs) relacionados à inovação, como taxa de lançamento de novos produtos, receita gerada por produtos lançados recentemente, participação de mercado ganha com novas iniciativas, entre outros (BRITO; SOUZA, 2023).

O problema de pesquisas sobre empreendedorismo corporativo geralmente trata da dicotomia entre a falta de competitividade das empresas e a crescente pressão pela inovação em produtos e negócios como forma de diferenciação, o que faz com que as

empresas se vejam obrigadas a ampliar o investimento em inovação, tanto na criação quanto na captura do valor, no intuito de garantir lucratividade e sustentabilidade aos negócios (RODRIGUES; MACCARI; PEREIRA, 2010). Ocorre, porém, que a inovação está diretamente ligada à existência de profissionais capazes de empreender e de seguir adiante com suas ideias mesmo quando as circunstâncias são desfavoráveis, o que nem sempre ocorre nas organizações, seja por falta de profissionais qualificados, investimentos reduzidos em pesquisa e desenvolvimento e pela ausência de ecossistema empreendedor, não endossado pela alta administração na gestão de seus negócios (ANDREASSI, 2005). A falta de inovação nas empresas pode ter uma série de consequências negativas, que podem afetar sua competitividade, crescimento e até mesmo sua sobrevivência a longo prazo. Em mercados dinâmicos e em constante evolução, as empresas que não inovam correm o risco de ficar para trás em relação aos concorrentes que investem em novas tecnologias, produtos e modelos de negócios. Isso pode resultar na perda de participação de mercado e na dificuldade de atrair e reter clientes. A falta de inovação pode levar à estagnação do crescimento da empresa, à medida que ela se torna menos capaz de se adaptar às mudanças nas necessidades do mercado e explorar novas oportunidades de crescimento. Isso pode limitar as perspectivas de expansão e reduzir o potencial de lucro a longo prazo. Produtos e serviços que não são continuamente atualizados e aprimorados correm o risco de se tornarem obsoletos à medida que novas tecnologias e tendências emergem. Isso pode levar à redução da demanda do cliente e à necessidade de descontinuar produtos ou serviços existentes (KUHL; CUNHA, 2013).

Portanto, dada a crescente pressão pela inovação de produtos e serviços nas organizações, a fim de se manterem competitivas e sobreviverem no cenário atual, há a necessidade urgente de compreender duas questões: (i) como empresas consideradas inovadoras estimulam e desenvolvem habilidades em seus profissionais, uma vez que a inovação está diretamente relacionada à existência de profissionais capazes de empreender e seguir adiante com suas ideias, mesmo diante de circunstâncias desfavoráveis? (ii) como empresas consideradas inovadoras desenvolvem um ecossistema empreendedor propício para a inovação, onde os funcionários possam sentir-se motivados e encorajados a apresentar suas ideias, testar novas soluções e implementar mudanças significativas em seus processos? Para responder tais perguntas norteadoras, o estudo apresenta o seguinte objetivo primário: analisar como o empreendedorismo corporativo e boas práticas de gestão em empresas inovadoras podem alavancar os resultados das organizações de micro e pequeno porte no Brasil. Para melhor compreensão do fenômeno do empreendedorismo corporativo, o objetivo primário será subdividido em dois objetivos secundários: (i) analisar como empresas inovadoras estimulam e desenvolvem a orientação empreendedora de seus profissionais; e (ii) analisar como essas empresas desenvolvem um ecossistema empreendedor propício para a inovação.

No intuito de atingir objetivo proposto, o presente trabalho adotou a metodologia de estudos de casos múltiplos. Foram selecionadas oito empresas micro e pequenas empresas atuantes em seguimentos distintos do Brasil: quatro empresas consideradas inovadoras e quatro empresas de micro e pequeno porte. As empresas inovadoras serviram como amostra controle, no qual todos os pressupostos de pesquisa são validados. Por outro lado, as micro e pequenas empresas avaliadas serviram como amostra teste, no qual todos os pressupostos de pesquisa foram checados. Três pressupostos de pesquisa serviram de ponto de partida para os pesquisadores: (i) para que as empresas se sustentem no mercado, é preciso que elas se diferenciem de seus concorrentes e agreguem valores considerados raros aos clientes; (ii) para que as empresas se diferenciem de seus concorrentes, é preciso que haja uma cultura de inovação estabelecida na organização; (iii) a cultura de inovação nas empresas é suportada por três pilares: (a) estímulo aos empreendimentos corporativos pela alta gestão, (b) criação de um ecossistema empreendedor e (c) fomento à orientação empreendedora dos funcionários.

REFERENCIAL TEÓRICO

Inovação nas Empresas

Inovação refere-se ao processo de desenvolver e implementar novas ideias, produtos, serviços, processos ou modelos de negócios que tragam valor adicional para uma empresa, organização ou sociedade como um todo. É a capacidade de criar algo novo ou melhorar o que já existe, resultando em benefícios tangíveis, como aumento da eficiência, redução de custos, melhor satisfação do cliente ou conquista de novos mercados (TIDD; BESSANT, 2015). A inovação pode assumir muitas formas, desde pequenas melhorias incrementais até mudanças radicais que transformam fundamentalmente uma indústria ou mercado. Isso pode envolver a introdução de novas tecnologias, características ou funcionalidades para atender às necessidades dos clientes de maneira mais eficaz (TERRA; BARBOSA; BOUZADA, 2015). A Inovação de processo envolve a melhoria ou reestruturação dos processos internos de uma organização para aumentar a eficiência, reduzir os custos ou melhorar a qualidade dos produtos ou serviços. Isso pode incluir a automação de tarefas, a otimização de cadeias de suprimentos ou a implementação de novas metodologias de trabalho (ARAÚJO; ARAÚJO, 2013). Inovação de modelo de negócios refere-se à criação de novas formas de gerar valor para os clientes, muitas vezes por meio de mudanças na estrutura de preços, na distribuição, na monetização ou no relacionamento com os clientes. Isso pode envolver a introdução de novos modelos de assinatura, a adoção de estratégias de marketing inovadoras ou a criação de parcerias estratégicas (OSTERWALDER; PIGNEUR; MOVEMENT, 2011). Inovação organizacional envolve a implementação de mudanças na cultura, na estrutura ou nos processos de uma organização para promover a criatividade,

a colaboração e a agilidade. Isso pode incluir a criação de equipes multifuncionais, a promoção de uma cultura de experimentação e aprendizado, ou a implementação de práticas de gestão ágeis (MOREIRA; QUEIROZ, 2007).

Inovação aberta e fechada

Os modelos de inovação podem ser classificados em dois grandes grupos: inovação fechada e inovação aberta. A inovação fechada foi o padrão adotado pelas empresas, até o início dos anos 2000, onde as atividades de P&D eram realizadas exclusivamente em laboratórios próprios. Na inovação fechada, a área de X (P&D) busca soluções mediante o esforço de seus membros. Eventualmente, pode-se buscar algum conhecimento específico em uma universidade ou instituto de pesquisa, mas esta colaboração é pontual e cercada de cuidados quanto ao sigilo das informações (EVA; NOHARA; CHAGAS JR., 2014). Inovação Fechada é uma visão que diz que inovações de sucesso requerem controle, que as companhias devem gerar suas próprias ideias, desenvolver, construir, levar ao mercado, distribuí-las e financiá-las por conta própria. A propriedade dos resultados e o seu controle fazem parte da estratégia empresarial de se proteger da concorrência (BEDRAN, 2021). O conceito de inovação aberta remete à expansão das possibilidades de geração de inovação, por meio da promoção de relacionamentos com agentes externos para adquirir conhecimentos, co-desenvolver e compartilhar aprendizados e experiências de diversas formas. Muitas empresas estão adotando práticas de caráter misto, ou seja, conjugando a inovação fechada com as várias possibilidades da atuação aberta para encontrar o melhor caminho para inovar. A inovação aberta é um modelo especialmente atraente para pequenas empresas. Com recursos escassos para investir em P&D interno, elas utilizam contratos e parcerias externas (VARRICHIO, 2016).

Ecossistema Empreendedor

O conceito de um ecossistema empreendedor está atrelado ao conceito de inovação aberta e se refere à interação que ocorre entre um leque de intervenientes institucionais e individuais, de modo a fomentar o espírito empresarial, a inovação e o empreendedorismo. Este espaço é um conjunto diversificado de atores associados a três dimensões: governo-universidade-empresas (CARVALHO, VIANA; MANTOVANI, 2016). Um ecossistema empreendedor refere-se ao ambiente ou conjunto de condições que facilitam o desenvolvimento e o crescimento de empresas e empreendedores em uma determinada região ou setor. Esse ecossistema é composto por uma variedade de elementos que interagem entre si para criar um ambiente propício à inovação, ao empreendedorismo e ao desenvolvimento econômico (VALENTE; DANTAS; BRITO, 2019). Existem três condições para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor, são elas: (1) fomento das empresas com potencial de crescimento e com a capacidade de inovação; (2) cases de

sucesso para estimular e motivar as outras empresas; e (3) apostar em programas de comunicação e educação, evitando que a atividade empresarial seja sufocada por uma cultura avessa ao risco ou conservadora (CARVALHO; VIANA; MANTOVANI, 2016).

Como qualquer sistema, o ecossistema empreendedor possui ciclos que podem favorecer o seu desenvolvimento ou serem prejudiciais, conhecidos como ciclos viciosos e virtuosos. O ciclo virtuoso envolve a construção de empreendimentos de sucesso que servem como modelos a seguir e, em seguida, serve para atrair pessoas que se enquadram nesta cultura. São caracterizados por ambientes flexíveis, dinâmicos e tolerantes às falhas, por entendê-las como um passo importante na busca por novas respostas e arranjos. Em contrapartida, o ciclo vicioso desenvolve e perpetua uma cultura que não é favorável à empresa, incluindo apenas algumas empresas empreendedoras que são insuficientes para atrair capital de risco, criando assim um ambiente mais arriscado. Trata- se de uma cultura rígida, autocrática e mecânica, que promove a especialização da mão de obra em tarefas específicas ao invés de se estimular a formação de equipes multidisciplinares, capazes de analisar problemas empresariais por diferentes perspectivas e propor soluções inteligentes aos variados clientes e contextos (CARVALHO; VIANA; MANTOVANI, 2016).

Orientação empreendedora

Orientação empreendedora, também conhecida como intraempreendedorismo, pode ser entendida como uma postura estratégica organizacional voltada ao incentivo de práticas inovadoras, onde não apenas o empreendedor visualiza novas oportunidades, mas os profissionais vinculados à organização são estimulados a contribuírem com novas ideias que melhorem o desempenho competitivo da organização. Nesse sentido, cabe às organizações construírem um ambiente propício para que seus colaboradores se sintam acolhidos e apoiados no processo de inovação, podendo enxergar possibilidades de executar suas atividades direcionadas para a melhoria contínua. Assim, além de estimular as pessoas a manifestarem ações e comportamentos empreendedores, gera um clima organizacional de mútuo comprometimento (ALCANTRA; SILVA, 2023). A Orientação Empreendedora é definida como o direcionamento estratégico e o estilo de empresas orientadas pela inovação, proatividade e propensão a riscos. Essas empresas são caracterizadas por altos índices de desenvolvimento de produtos, geração de novos negócios, agressivo posicionamento de mercado e capacidade de reinvenção contínua. o conjunto de habilidades que compõem o perfil de empresas com Orientação Empreendedora envolve a capacidade de correr riscos, de se lançar em desenvolvimento de novos produtos e projetos, e de desenvolver novos negócios. (FILHO, 2006). O mapa conceitual relacionando empreendedorismo corporativo, ecossistema empreendedor e orientação empreendedora está ilustrado na Figura 1.

METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia proposta para responder as questões de pesquisa é estudo de casos múltiplos. Foram selecionadas intencionalmente oito empresas atuantes em seguimentos distintos do Brasil: quatro empresas consideradas inovadoras e quatro empresas de micro e pequeno porte. As empresas inovadoras servirão como amostra controle, no qual todos os pressupostos de pesquisa são validados. Por outro lado, as micro e pequenas empresas avaliadas servirão como amostra teste, no qual todos os pressupostos de pesquisa serão checados. O critério de seleção utilizado para as empresas da amostra controle é que sejam reconhecidamente inovadoras. De acordo com FIA (2023), empresas inovadoras são aquelas que conseguem se destacar no mercado, identificar oportunidades e resolver os problemas das pessoas da melhor maneira possível, normalmente, com a ajuda da tecnologia. Outra importante característica das empresas inovadoras é a capacidade de acompanhar as mudanças do mundo e dos desejos do consumidor. O critério de seleção utilizado para as micro e pequenas empresas é que atuem na Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro e que sejam empreendimentos formais, isto é, empreendimentos regularizados nos órgãos públicos locais. De acordo com Silva (2021), a classificação do porte da empresa leva em consideração tanto a receita bruta anual quanto a quantidade de empregados/funcionários, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

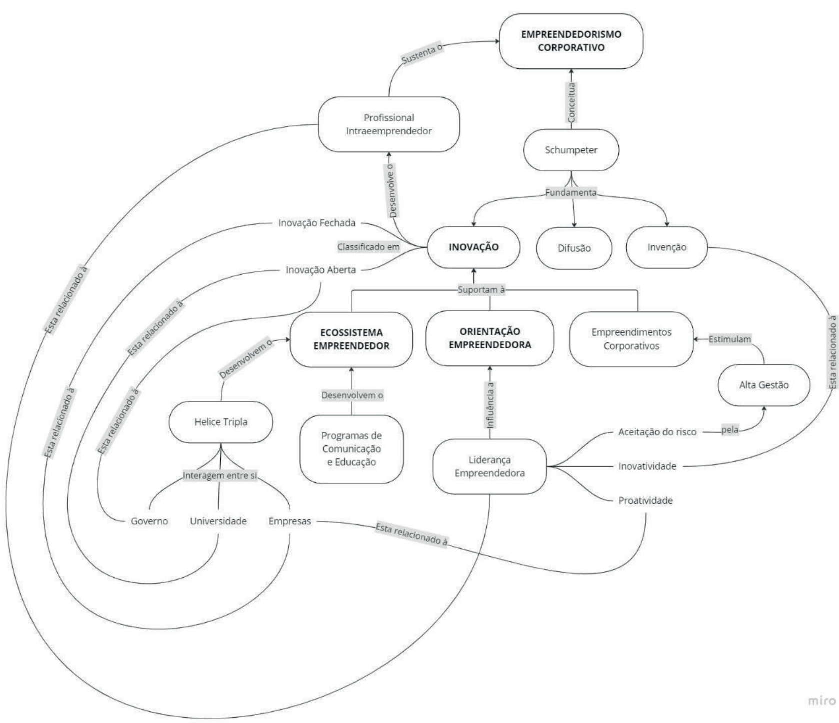


Figura 1 - Mapa Conceitual

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS AVALIADAS

Quatro empresas inovadoras foram selecionadas para o estudo de caso: Bosta em Lata, Açaí Rude, Chimafacil, Borda e Lenha. A Bosta em Lata, sediada em Holambra, SP, surge como uma inovadora no universo da jardinagem. Fundada em 2015, a empresa é uma extensão da TS Brasil, dedicada ao bem-estar e saúde por meio do cultivo de jardins. Seu diferencial reside na eficiência dos produtos, especialmente seus Adubos e Substratos Orgânicos, que vêm em embalagens revolucionárias. O Açaí Rude, baseado em São Paulo - SP, é muito mais do que uma simples casa de açaí. Fundada em 2021 por Guilherme Santos e Diogo Coraine, a empresa nasceu da amizade de infância entre os fundadores, forjada nos tatames de judô. A inovação está no cerne do Acai Rude. Ao introduzir o extrato de guaraná, a empresa revolucionou o sabor do açaí. Com sede em Novo Hamburgo, RS, a Chimafacil é mais do que um comércio online de artigos de chimarrão. Fundada em 2017, a empresa tem uma missão clara: tornar a tradição e a cultura do chimarrão acessíveis a pessoas de todos os estilos de vida. O cerne da Chimafacil é a inovação, combinada com uma profunda compreensão das raízes e benefícios do chimarrão para a saúde física e mental. A Borda e Lenha, estabelecida no Rio de Janeiro, RJ, é uma cadeia de pizzarias delivery que se destaca por um conceito singular: a criação de pizzas personalizadas. Fundada em 2016, a empresa rapidamente se tornou uma opção preferida para os amantes de pizza na região. A chave do sucesso reside na capacidade de os clientes personalizarem cada detalhe de sua pizza, do molho aos ingredientes.

Outras quatro micro e pequenas empresas da baixada fluminense foram selecionadas para o estudo e serviram de amostra teste. A Brothers Beer Bar, situada em São João de Meriti, RJ, é um testemunho vivo do empreendedorismo local. Fundada em 2020 por Alex, a empresa começou como um bar noturno, mas rapidamente adaptou-se às necessidades da comunidade ao redor. A SMC Distribuidora, também baseada em São João de Meriti, RJ, é um exemplo inspirador de como a dedicação e o conhecimento do setor podem transformar uma ideia em um negócio próspero. Fundada em 2022 por Vinicius e Yan, a empresa é relativamente jovem, mas traz consigo uma riqueza de experiência no ramo de produtos de limpeza. A Otavio's Pizzaria, uma das primeiras pizzarias em São João de Meriti, tem uma história de longevidade e inovação. Fundada pelo empreendedor Otavio nos anos 2000, a pizzaria não só foi pioneira em oferecer entrega por delivery na região, como também introduziu um sistema eletrônico de cadastro de clientes. A Sr. Eli Gráfica e Carimbaria, estabelecida em São João de Meriti, é um exemplo de um negócio familiar que evoluiu com o tempo. Fundada por Eli em 1981, a empresa foi uma das primeiras do ramo na cidade. Inicialmente focada na produção de carimbos, a empresa expandiu suas operações para o setor de gráfica, atendendo a uma crescente demanda de seus clientes.

RESULTADOS

Para elevar o nível de inovação nas microempresas da Baixada, é essencial adotar práticas e abordagens inspiradas nas empresas inovadoras investigadas. Uma estratégia fundamental é promover a Inovação Aberta. Isso implica em estabelecer parcerias sólidas com outras microempresas e instituições locais. A colaboração é um caminho poderoso para o desenvolvimento de novas ideias e soluções. Ao unir forças com outras empresas do mesmo porte na região, é possível compartilhar conhecimentos e recursos, além de abrir portas para a criação de produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades locais de forma mais eficaz. Além disso, a criação de um canal formal para receber sugestões e ideias de colaboradores, clientes e fornecedores pode ser um motor essencial para a inovação. Essa abertura ao feedback externo não apenas demonstra uma postura receptiva à inovação, mas também pode resultar em insights valiosos que impulsionem melhorias significativas nos produtos, serviços e processos das microempresas.

O desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados também é uma peça-chave. Incentivar a experimentação e a diversificação pode ser um catalisador para atender às demandas específicas da comunidade local. Isso pode ser feito por meio de uma abordagem centrada no cliente, onde as microempresas buscam compreender profundamente as necessidades e desejos dos consumidores locais. Investir em pesquisa e desenvolvimento, com foco na criação de soluções únicas e inovadoras, não só reforça a diferenciação no mercado, mas também impulsiona a atração de novos clientes e a fidelização daqueles já existentes.

O fortalecimento da Cultura Empreendedora deve ser uma prioridade constante. Promover treinamentos e workshops sobre empreendedorismo, gestão de negócios e inovação para colaboradores e gestores das microempresas é um investimento valioso no crescimento e no desenvolvimento das equipes. Estimular a mentalidade empreendedora entre os colaboradores, encorajando a geração e implementação de ideias inovadoras, cria um ambiente de trabalho mais dinâmico e propício à inovação. Estabelecer metas e indicadores de desempenho que incentivem a busca por soluções inovadoras e a melhoria contínua criam uma dinâmica organizacional voltada para o crescimento e a adaptação constante. Essa abordagem não apenas impulsiona a inovação, mas também promove uma cultura de responsabilidade e accountability, onde cada membro da equipe compreende a importância do seu papel no sucesso e na evolução da microempresa.

Aproveitar ao máximo os Recursos Externos disponíveis é uma estratégia inteligente. Buscar orientações e suporte do SEBRAE pode ser um passo fundamental para aprimorar as habilidades de gestão e inovação. Os programas e recursos oferecidos por essa instituição podem fornecer insights valiosos e ajudar na implementação de boas práticas. Além disso, a participação em eventos e feiras locais também é uma oportunidade valiosa para estabelecer conexões com outros empreendedores e potenciais parceiros de

negócio, ampliando o horizonte de possibilidades e oportunidades para as microempresas da Baixada. Outro aspecto crucial é o Fomento à Adoção de Tecnologias. As microempresas devem explorar ferramentas e tecnologias que otimizem os processos internos. Isso pode incluir sistemas de gestão, plataformas de vendas online e soluções de automação. Investir em treinamentos para a equipe é essencial para garantir que essas tecnologias sejam utilizadas de forma eficaz e gerem os resultados desejados. Além disso, a busca constante por inovações tecnológicas que estejam alinhadas com as necessidades do negócio pode proporcionar vantagens competitivas significativas no mercado.

Ao adotar essas práticas e abordagens, as microempresas da Baixada estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do mercado atual. Além disso, estarão solidificando uma base sólida para um futuro de crescimento sustentável e inovador. A inovação é uma jornada contínua, e ao integrar esses princípios na cultura organizacional, as microempresas estarão posicionadas para prosperar em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo. A busca pela inovação não é apenas uma estratégia, mas uma mentalidade que permeia cada aspecto do negócio, impulsionando- o em direção a um futuro de sucesso e relevância contínua.

CONCLUSÃO

Podemos concluir que a inovação é uma força motriz vital para o sucesso e a relevância competitiva em ambientes empresariais dinâmicos e desafiadores. As empresas inovadoras demonstraram uma notável dedicação à promoção de uma cultura de inovação. Elas abraçam a inovação aberta como um meio de acolher e implementar ideias provenientes de diversas fontes, como colaboradores, clientes e fornecedores. Essa abordagem se traduz em uma busca contínua pela excelência e aprimoramento. Por outro lado, as micro e pequenas empresas da Baixada Fluminense apresentam uma dinâmica singular. Operando em mercados locais, sua proximidade com a comunidade é um fator crucial para o sucesso. No entanto, também observamos que algumas dessas empresas têm espaço para aprimorar suas práticas de inovação. Ainda que mostrem iniciativas inovadoras, como o uso de tecnologias de entrega por aplicativos, há um potencial significativo para explorar a inovação aberta em parceria com outros empreendedores e instituições locais.

Propomos uma série de estratégias e abordagens para impulsionar os resultados das micro e pequenas empresas da Baixada Fluminense. A promoção da Inovação Aberta, o estabelecimento de canais formais de feedback e sugestões, o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados, o fortalecimento da Cultura Empreendedora e a busca por orientações e suporte do SEBRAE foram identificados como pilares cruciais para o crescimento e a inovação desses empreendimentos. Diante desse cenário, destacam-se práticas gerenciais específicas que podem catalisar o sucesso desses empreendimentos. A implementação de uma abordagem estratégica voltada para a gestão da inovação é

fundamental. Nesse sentido, gestores devem criar um ambiente propício à criatividade e ao compartilhamento de ideias, promovendo a Inovação Aberta como um pilar central. Isso envolve a criação de mecanismos formais para captar sugestões de colaboradores, clientes e fornecedores, estabelecendo uma cultura organizacional receptiva e ágil às mudanças.

Além disso, a gestão eficaz deve ser orientada para o desenvolvimento de talentos internos. A promoção de treinamentos regulares sobre empreendedorismo, gestão de negócios e inovação para colaboradores e gestores contribui não apenas para a capacitação técnica, mas também para a internalização de uma mentalidade empreendedora. A criação de programas de reconhecimento e recompensas para ideias inovadoras bem-sucedidas estimula a participação ativa dos colaboradores no processo de inovação, consolidando uma cultura interna de busca contínua por melhorias e soluções diferenciadas. Em última análise, a liderança eficaz deve se concentrar não apenas na implementação de estratégias, mas também no cultivo de uma cultura organizacional dinâmica, onde a inovação é valorizada e incentivada em todos os níveis da empresa.

Esta pesquisa não apenas oferece uma análise detalhada das práticas de empreendedorismo corporativo, mas também destaca a importância de uma abordagem proativa e adaptativa para a inovação. Em um cenário empresarial em constante evolução, a capacidade de inovar é um diferencial competitivo fundamental. Por fim, é importante ressaltar que este trabalho representa um ponto de partida. A complexidade e a dinâmica do empreendedorismo corporativo exigem uma abordagem contínua e flexível. As recomendações apresentadas aqui fornecem uma base sólida para o desenvolvimento futuro e aprimoramento das práticas de gestão e inovação nas micro e pequenas empresas da Baixada Fluminense.

Esperamos que este estudo possa servir como um guia valioso para empreendedores, gestores e demais interessados no campo do empreendedorismo corporativo. Que ele inspire a busca constante pela inovação e o crescimento sustentável, não apenas nas empresas analisadas, mas em toda a comunidade empreendedora. Que este trabalho seja um tributo à resiliência e ao espírito inovador dos empreendedores que impulsionam o desenvolvimento econômico e social da Baixada Fluminense. Que cada desafio seja uma oportunidade, e que cada conquista seja celebrada como um passo em direção a um futuro mais próspero e promissor.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, L. R; SILVA, L. C. S. Orientação Empreendedora Corporativa: um estudo em micro, pequenas e médias empresas do Estado do Mato Grosso do Sul. **Open science research x**. p. 1255-1270 (cap 90), 2023.

ANDREASSI, T. Empreendedorismo Corporativo. **Revista GV Executivo**, 4 (3), 63-67, 2005.

ARAÚJO, Alisson Kemis; DE ARAÚJO, Richard Medeiros. A inovação de processos: um estudo no segmento de restaurante. CULTUR: **Revista de Cultura e Turismo**, v. 7, n. 3, p. 176-196, 2013.

BRITO, Wesley Alves; DE SOUZA, Martha Helena Rodrigues. Empreendedorismo e a sua importância no atual cenário econômico e social. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, v. 9, n. 6, p. 756-774, 2023.

CARVALHO, Luísa Margarida Cagica; VIANA, Adriana Backx Noronha; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. O papel da FAPESP no ecossistema empreendedor do Estado de São Paulo. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 7, n. 1, 2016.

COSTA, Alexandre Marino; CERICATO, Domingo; MELO, Pedro Antonio. Empreendedorismo corporativo: uma nova estratégia para a inovação em organizações contemporâneas. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 4, p. 32-43, 2007.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo corporativo**. Elsevier Brasil, 2009.

KÜHL, Marcos Roberto; DA CUNHA, João Carlos. Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 1-25, 2013.

MIGUEZ, Viviane Brandão; LEZANA, Álvaro Guilhermo Rojas. Empreendedorismo e inovação: a evolução dos fatores que influenciam o empreendedorismo corporativo. Navus: **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 112-132, 2018.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROZ, Ana Carolina S. Inovação organizacional e tecnologia. In: **Inovação organizacional e tecnologia**. 2007. p. xvi-xvi.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; MOVEMENT, T. **Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro-RJ: Alta Books, v. 3, 2011.

SANTOS, A. B. A.; FAZION, C. B.; MEROE, G. P. S. Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Revista Caderno de Administração**, São Paulo, 5 (1), 2011. Disponível em https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623. Acesso em 02/03/2023.

TERRA, Natália Mendonça; BARBOSA, Jose Geraldo Pereira; BOUZADA, Marco Aurélio Carino. A influência da inovação em produtos e processos no desempenho de empresas brasileiras. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 183-208, 2015.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. Bookman Editora, 2015.

VALENTE, Fernando; DANTAS, José; BRITO, Mónica Morais de. Ecossistemas empreendedores: estudo de caso. **Jornadas Hispano Lusas de Gestión Cientifica**, 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi- 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: http://www.hmd.adm.br/ebooks/C003.pdf. Acesso em: 26 jun. 2023.

ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATEGICO APLICADO EM UMA MICROEMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO

Data de aceite: 01/08/2024

Eduardo Reis da Silva

Joao Batista Ferreira
Administrador, contador e matemático.
doutor em administração

"o conhecimento e o único que aumenta quando compartilhado."

Sócrates

RESUMO: Introdução: A gestão empresarial é basicamente uma estratégia de condução de negócios visando a obtenção de lucros e satisfação do cliente. Uma gestão empresarial embasada no planejamento estratégico traz um diferencial competitivo enorme em relação aos concorrentes, visto que eleva a capacidade e eficiência na tomada de decisão. **Objetivos:** o presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar o Planejamento Estratégico como diferencial competitivo aos tomadores de decisão e objetivos específicos: demonstrar a importância do planejamento estratégico, identificar as ferramentas e processos do planejamento estratégico dentro da organização, fazer análise estratégica da empresa e propor ações de melhorias através de um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de roupas. **Materiais e métodos:** Trata- se de uma pesquisa exploratória, qualitativa e um estudo de caso realizado em uma pequena empresa do setor de vestuário da região de Patrocínio em Minas Gerais. **Resultados da pesquisa:** Os resultados encontrados com base na análise estratégica da empresa de vestuário se resumem em algumas ações de melhorias, tais como: melhoria nos processos de gestão, principalmente gestão de estoque e financeira e no marketing; através da análise SWOT foram observadas algumas características únicas da empresa, como preços acessíveis e atendimento diferenciado, em relação a seus concorrentes, assim aproveitar estes diferenciais e torna-los mais visíveis ao consumidor final é essencial. Vale ressaltar ainda que a estratégia adotada pela empresa é a liderança em custos, com foco em reduzir ao máximo os custos a fim de oferecer um preço mais atrativo ao cliente final. **Conclusão:** Conclui-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial e de grande importância para as pequenas empresas, e quando utilizado

corretamente torna-se um diferencial competitivo. Neste contexto, para o gestor empresarial utilizar o planejamento estratégico com maestria é necessário que a empresa tenha processos, como controle de estoque, gestão financeira, gestão de pessoas e marketing, bem definidos.
PALAVRAS-CHAVE: Estratégia. Gestão. Processos.

ABSTRACT: Introduction: Business management is basically a strategy for conducting business aimed at obtaining profits and customer satisfaction. Business management based on strategic planning brings a huge competitive advantage in relation to competitors, as it increases capacity and efficiency in decision-making. **Objectives:** Demonstrate Strategic Planning as a competitive differentiator to decision makers, through a case study in a small clothing company. **Materials and methods:** This is an exploratory, qualitative research and a case study carried out in a small company in the clothing sector in the Patrocínio region in Minas Gerais. **Research results:** The results found based on the strategic analysis of the clothing company are summarized in some improvement actions, such as: improvement in management processes, mainly inventory and financial management and marketing; Through the SWOT analysis, some unique characteristics of the company were observed, such as affordable prices and differentiated service, in relation to its competitors, so taking advantage of these differences and making them more visible to the end consumer is essential. It is also worth highlighting that the strategy adopted by the company is cost leadership, with a focus on reducing costs as much as possible in order to offer a more attractive price to the end customer. **Conclusion:** It is concluded that strategic planning is an essential and highly important tool for small businesses, and when used correctly it becomes a competitive differentiator. In this context, for the business manager to use strategic planning masterfully, the company must have well-defined processes, such as inventory control, financial management, people management and marketing.
KEYWORDS: Strategy. Management. Process.

INTRODUÇÃO

A gestão empresarial está relacionada ao controle de processos como a gestão de produção, custos, pessoal, e financeira da empresa. Juntamente com o controle dos processos deverá ser realizado também a coleta de informações para a realização projeções futuras, e definição de objetivos e desenvolvimento de planos estratégicos para que esses objetivos sejam alcançados.

O planejamento estratégico quando aplicado as pequenas empresas, necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia a dia, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para forçá-lo a desenvolver o trabalho (ALMEIDA, 2010).

O trabalho se delimita a estudar a gestão de micro e pequenas empresas através da análise de uma empresa de comercio de roupas, apresentar ferramentas especificas para o controle de gastos e estoque de pequenas empresas, definir quais as melhores estratégias a ser adotada.

Para o presente trabalho foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo de vestuário, serão analisados na organização: dados disponíveis, processos adotados pela organização. Assim, este estudo teve por objetivo identificar falhas nos processos adotados na organização, definir quais processos poderão ser melhorados ou aperfeiçoados, definir qual a melhor estratégia empresarial a ser seguida.

Justifica se este estudo pelo modo em que a gestão da organização e realizado irá definir quais as duas posições no mercado em que a empresa está inserida, e se irá continuar ou não no mercado. A gestão empresarial e extremamente necessária para a elaboração de um bom plano estratégico e definição de objetivos a serem alcançados pela empresa. As empresas que não adotam processos de gestão empresarial corretos acabam ficando estacionadas em um certo ponto em que não conseguem se desenvolver e ficam desprotegidas contra oscilações do mercado.

Baseando-se na problemática anteriormente apresentada e nesta justificativa, esse trabalho possui a seguinte questão-problema: como uma boa gestão empresarial pode auxiliar na tomada de decisão dentro da empresa?

O objetivo geral desta pesquisa foi demonstrar o Planejamento Estratégico como diferencial competitivo aos tomadores de decisão, através de um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de roupas. Especificamente, demonstrar a importância do planejamento estratégico; identificar as ferramentas e processos estratégicos adotados na organização; fazer a análise estratégica da empresa e propor ações de melhorias.

MATERIAL E MÉTODO

Para a realização desta pesquisa foi escolhido as abordagens, segundo Raupp e Beuren (2006), que dentro das ciências sociais aplicadas a autora classifica os tipos de pesquisa em relação aos objetivos, aos procedimentos e quanto a abordagem do problema.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória pois teve como objetivo principal tornar os problemas da organização causado pela falta do planejamento estratégico mais explícito e apresentar soluções para o mesmo. Segundo Gil (1999 p.1), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a tomá-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

Em relação à abordagem do problema, tratou-se de uma pesquisa qualitativa pois se utilizou de dados fornecidos pela empresa para a formulação do planejamento estratégico.

Quanto aos procedimentos, tratou-se de um estudo de caso realizado em uma pequena empresa do setor de vestuário da região de Patrocínio em Minas Gerais.

De acordo com Gil (2002 p.13) “os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. Cabe propor ao pesquisador disposto a

desenvolver estudos de caso é que redobre seus cuidados tanto no planejamento quanto na coleta e análise dos dados para minimizar o efeito dos vieses”.

Também pode-se considerar como pesquisa documental, pois a amostra utilizada nesta pesquisa se deu através da análise de relatórios financeiros como balanço, fluxo de caixa relacionados ao primeiro semestre de 2023.

Vale ressaltar ainda que para alcançar os objetivos propostos neste estudo, a coleta dos dados se deu através de documentos internos, análise de processos como controle de estoque, atendimento ao cliente entre outros processos gerenciais da empresa.

Para ilustração das informações obtidas utilizou-se de tabelas, quadros e gráficos e para tanto serão utilizadas as ferramentas do editor de texto Word e da planilha eletrônica Excel, ambos da Microsoft.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Referencial Teórico

Gestão de pequenas empresas

A gestão e processo de planejamento, organização, direção e controle, mas conhecido como PODC, a gestão e uma importante ferramenta para a empresa pois através da mesma e possível controlar o ambiente interno da empresa (CHIAVENATO, 2011).

A gestão obedece a um determinado processo que passa pela planificação, organização, liderança e controlo de todas as atividades realizadas por todos os intervenientes da empresa. A planificação fica na responsabilidade dos líderes da organização que tem por objetivos desenvolver planos estratégicos e definir objetivos das organizações e a melhor forma de alcançá-los. A organização tem a ver com as formas de distribuir cargos, tarefas, recursos de maneira que todas sejam cumpridas dentro do prazo. A liderança é uma parte muito importante no processo de gestão da empresa, pois ela tem como objetivo principal fornecer um ambiente de trabalho saudável e motivar os funcionários da organização, para que os funcionários usem sua capacidade máxima (LISBOA, *et al.* 2004).

Sobre a departamentalização, Limárcio *et. al*. (2015) afirma que ela faz parte da estrutura organizacional, e, devido a sua importância, deve estar presente em todas as empresas, pois é ela que vai determinar a centralização de poderes, e definir os setores que a empresa possui, além de facilitar no momento da identificação de lideranças e subordinações. O autor também destaca a necessidade de a empresa desenvolver o processo de departamentalização desde a sua fundação, para que quando ela se tornar grande ter uma estrutura relativamente organizada.

Pode-se definir empresa como toda e qualquer atividade que visa gerar receita, através da venda de produtos/serviços, podendo ter empresas de diversos tamanhos desde pequenas empresas familiares até grandes multinacionais, independentemente do seu tamanho as empresas têm como objetivo principal gerar receita aos seus respectivos proprietários. (LISBOA*, et. al*, 2004).

As atividades empresariais constituem o motor económico de um país, sendo as empresas as entidades responsáveis pela transformação dos fatores de produção em bens e serviços (LISBOA *et.al*, 2004).

As pequenas empresas possuem como preocupação a falta de conhecimento por parte de seus gestores de métodos e instrumentos relacionados a este tipo de planejamento quando comparados às grandes empresas, que possuem um acesso maior e mais facilitado às informações gerenciais, e ainda contam com setores e profissionais mais bem preparados e bem estruturados, que podem elaborar e apoiar o planejamento estratégico (TEIXEIRA, 2015).

De acordo com Santos (2016), as pequenas empresas, muitas vezes, não utilizam das ferramentas gerenciais, por não conhecer ou não estarem convencidas da eficiência destas. Tais dificuldades e problemas poderiam ser minimizados se houvesse maior utilização de instrumentos gerenciais em micro e pequenas empresas e capacitação dos gestores da empresa.

Planejamento estratégico

O planejamento pode ser descrito como o processo de estabelecer objetivos e definir como os mesmos serão alcançados, podendo ser utilizado tanto no âmbito social e empresarial. O planejamento é indispensável para as empresas, no geral, pois é um dos principais pilares da administração. Através da utilização correta dos quatro pilares da administração uma empresa pode se tornar lucrativa, sendo eles: planejar, dirigir, coordenar e controlar (BRAGA, DOMINGUES, 2018).

Segundo Chiavenato (2011), pode-se definir estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos a longo prazo. A estratégia consiste em tomar decisões tendo em mente o futuro. E no âmbito empresarial a estratégia deve ser muito bem definida, pois a estratégia que será adotada na organização irá influenciar diretamente nos objetivos definidos no planejamento estratégico da empresa.

Pode-se citar pelo menos três tipos de planejamentos utilizados na organização. Esses tipos de planejamento estão separados através da hierarquização, ou seja, cada um tem o seu limite. E são divididos em planejamento operacional, planejamento tático e planejamento estratégico (CHIAVENATO, 2011).

Na base da pirâmide hierárquica tem o planejamento operacional é composto, principalmente, pelos supervisores dos setores da organização e voltado principalmente

para a execução de atividades rotineiras da organização. Tem como objetivos definir metas do dia, alocar recursos, identificar possíveis riscos e problemas que podem surgir nas organizações (VALENTIM, 2018).

Para o autor supracitado, no meio da pirâmide hierárquica pode-se encontrar o planejamento tático, que basicamente é a definição de objetivos a médio prazo, composto principalmente por gerentes de cada setor. Trata-se da definição de objetivos específicos como por exemplo: aumento da produção em 10%. O planejamento tático irá trabalhar em cima deste objetivo para analisar a viabilidade da operação através de análise de mercado, orçamentos, capacidade de produção entre outros fatores.

No topo da pirâmide tem o planejamento estratégico que é composto principalmente pelos donos e diretores da organização, tem como função a definição de metas e objetivos a serem alcançadas a longo prazo. Por estar no topo da pirâmide hierárquica tanto o planejamento operacional definido pelos supervisores quanto o planejamento tático que é definido pelos gerentes passam pela aprovação dos donos e diretores da organização para uma análise se os objetivos definidos a curto e médio prazo estão em concordância com os objetivos a longo prazo (CHIAVENATO, 2011).

O planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional que é voltado para atividades rotineiras e tem por objetivo obtenção de resultados imediatos e previsíveis. Com a evolução da administração e as mudanças na forma das pessoas consumir os produtos e o surgimentos de novas empresas fornecendo o mesmo produto, o uso desta ferramenta para a elaboração de planejamentos a longo prazo se tornou inviável, surgindo assim a necessidade de uma ferramenta de planejamento muito bem elaborada e com uma grande riqueza de detalhes para assim poder auxiliar na tomada de decisões dentro da organização. O planejamento estratégico pode ser definido pelo ato de determinar objetivos a longo prazo e quais as medidas a serem tomadas para que esses objetivos sejam alcançados dento do prazo determinado (BRAGA, DOMINGUES, 2018).

O planejamento estratégico é uma ferramenta extremamente necessária para uma organização, através do mesmo e possível analisar os fatores externos como concorrência, economia, mercado em que a empresa está inserida, também fatores internos como os pontos fortes e pontos fracos da empresa, através dele será definido metas, objetivos, para que a empresa possa se manter no mercado e destacar-se em relação a seus concorrentes. Segundo Braga (2018), é importante que uma empresa tenha um bom planejamento estratégico, pois através do mesmo e possível diminuir eventuais riscos tendo como foco o crescimento dos lucros. No atual momento em que está vivendo no mercado altamente volátil, com muitas incertezas políticas fica cada vez mais evidente a necessidade de a empresas desenvolverem um bom planejamento estratégico (BRAGA, DOMINGUES, 2018).

Para uma empresa se mantenha no mercado em que ela está inserida e necessário que a mesma tenha um planejamento estratégico bem elaborado, com objetivos bem claros e específicos. Através deste planejamento estratégico a empresa irá definir se sua participação no mercado vai ou não ser relevante (ALVES, *et al*. 2013).

Análises Estratégica da empresa

A Análise estratégica da empresa deve considerar cinco pontos principais, segundo Almeida (2010), são eles: orientação, diagnostico, direção, viabilidade e operacional (ALMEIDA, 2010).

Orientação	diagnostico	Direção	Viabilidade	Operacional
Diretrizes superiores	Aspectos internos		Fluxo de caixa	
Missão	Análise Ambiental	Estratégias	Balanço	Ações
	Campo de atuação	Objetivo		Cronograma
visão			Mutações	
Valores	Estratégia vigente			

Figura 1. Processo de planejamento estratégico

Fonte: Adaptado de Almeida (2010)

De acordo com Almeida (2010), o processo de planejamento estratégico deve começar primeiramente com as informações básicas da empresa como campo de atuação, histórico da empresa, missão, visão e valores. No planejamento estratégico a visão deve ser aproximada podendo ser alcançada dentro do prazo especificado no planejamento estratégico, podendo ser alterada no decorrer deste período. Estas informações irão dar o pontapé inicial no processo de planejamento estratégico.

Segundo Carvalho (2016), os conceitos de planejamento estratégico enfatizam a elaboração das diretrizes organizacionais. A missão, como sendo a razão de ser da empresa, a visão, concretizada como o direcionamento e os valores, considerados como os padrões para o comportamento das pessoas na organização.

A segunda fase do planejamento estratégico é o diagnóstico, nesta fase o profissional responsável pela elaboração do planejamento estratégico deve buscar se aprofundar e entender um pouco mais a organização, deve-se observar aspectos internos da empresa, realizar análise ambiental, ou seja, analisar o ambiente em que a empresa está inserida e realmente o adequado para a mesma. Nesta fase pode-se observar também o campo de atuação da empresa em questão, em alguns ramos de mercado existem várias áreas

em que uma mesma empresa pode atuar. O profissional também deve observar qual estratégia está sendo trabalhada na empresa em questão e quais os impactos decorrentes da mudança de estratégia (ALMEIDA, 2010).

Para a implantação de qualquer estratégia e necessário que a empresa tenha alguns requisitos básicos como setores bem definidos, controle de custos, investimentos no setor de pesquisa, definição de metas entre outros (PORTER, 1986).

A matriz de SWOT é uma ferramenta muito utilizada para a elaboração de um planejamento estratégico pela forma simples de dispor os fatores oriundos do pensamento estratégico, pela capacidade de demonstrar a posição da organização frente ao cenário escolhido. Ainda sobre o planejamento estratégico o autor destaca os principais pontos a serem analisados durante o processo de planejamento estratégico (DA SILVA, 2018).

O autor supracitado relata ainda que a Análise SWOT pode ser usada de diversas formas, mas o empreendedor de empresas de menor porte pode empregá-la como uma ferramenta de autoconhecimento, análise contextual e guia para a definição de um plano de ação. SWOT é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), Opportunities (oportunidades para o seu negócio) e *Threats* (ameaças para o seu negócio). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.

A terceira fase está relacionada a definição de estratégias e objetivos, as decisões nesta fase devem ser tomadas com base nas informações obtidas anteriormente, para cada estratégia deverá ser elaborado um objetivo contendo parâmetros de tempo, vendas, redução de custos (ALMEIDA, 2010).

A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte. Ao desenvolver uma estratégia competitiva deve-se realizar uma análise profunda nos ambientes internos e externos da empresa (FLEURY, 2003).

As empresas têm como objetivo descobrir as melhores maneiras de atingir esse fim e melhorar estratégias para que elas possam se manter no mercado de trabalho, ao analisar as estratégias utilizada pelas empresas pode-se observar o uso de três principais estratégias concedidas como estratégias genéricas sendo elas a liderança de custo total, diferenciação e enfoque. Podendo ser utilizada isoladamente ou em conjunto com outras estratégias. (PORTER, 1986).

A liderança de custo total consiste em reduzir ao máximo os custos da empresa. Segundo Porter uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A empresa que tem seus custos mais baixos estará sempre a frente dos seus concorrentes, pois enquanto a concorrência consome seus lucros na competição pelo mercado a empresa que tem por estratégia a liderança de custo total ainda terá recursos suficientes para competir no mercado e consequentemente conseguir se manter a frente da concorrência. Ao introduzir essa estratégia a empresa deve estar sempre atenta ao controle de custos, para que isso não afete a qualidade do produto ou serviço a ser oferecido ao cliente final (PORTER 1986).

A estratégia da diferenciação consiste em criar ou aprimorar um produto ou serviço tornado único no mercado, essa diferenciação pode ocorrer também através de melhoras no setor de atendimento ao público em geral. Porter afirma que o resultado que a estratégia de diferenciação não permite a empresa ignorar os custos, mas eles não são alvo estratégico primário. A criação de uma boa estratégia de diferenciação requer muitas das vezes altos investimentos nos setores de pesquisa e fabricação de seus produtos e em treinamentos de facionários do setor de atendimento ao cliente. A diferenciação torna muita das vezes inviável a obtenção de uma grande parcela do mercado em que está inserida pois nem todos os clientes estará disposto a pagar o preço pelo produto oferecido e por haver produtos similares mais baratos no mercado, porém o foco principal da estratégia de diferenciação e a busca e fidelização de possíveis clientes que estejam disposto a pagar por seus produtos ou serviços oferecidos. Ao implantar esta estratégia a empresa deve realizar pesquisas com o intuito de saber se o público-alvo da empresa estará disposto a pagar um valor a mais pelo produto oferecido (PORTER, 1986).

Na estratégia genérica de enfoque tem por objetivo principal atender um determinado grupo de comprador, seguimento ou mercado geográfico. Porter (1986 p.52) afirma que a estratégia repousa na premissa de que a empresa e capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competido de forma mais ampla. Através da estratégia de enfoque pode-se obter resultados providos das estratégias citadas anteriormente, pois na estratégia de enfoque o gestor da empresa irá definir qual será o público que a empresa irá focar em atender dentro do mercado em que ela está inserida (PORTER (1986).

A quarta fase se refere a viabilidade das estratégias defendas anteriormente, nesta fase deve-se observar principalmente os indicadores financeiros, índices de crescimento da empresa e os fatores externos como por exemplo a concorrência (ALMEIDA, 2010).

Para desenvolver uma estratégia competitiva coerente deve-se analisar as cinco forças competitivas da empresa e de seus concorrentes sendo elas: ameaça de novas entrantes, poder de negociação de fornecedores, ameaças de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existente (PORTER, 1986).

Na última fase do planejamento estratégico temos o operacional nesta fase serão definidas as ações com base em toda a análise feita anteriormente e será definido um cronograma detalhado contendo as ações a serem executadas e os prazos para que cada ação seja realizada. (ALMEIDA, 2010)

Ações de melhorias

As ações de melhorias englobam a última fase do planejamento estratégico como citado no tópico anterior. No ato de se estabelecer ações estas ações devem-se descrever as ações, expor qual as Barreiras a serem quebradas para que o objetivo seja alcançado, definir quem será o responsável por alcançar o objetivo proposto (ALMEIDA,2010).

Nesta fase do planejamento estratégico pode-se utilizar a ferramenta 5W2H, que segundo Grosbelli (2014), é uma ferramenta para elaboração de planos de ação que, por sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido muito utilizada em Gestão de Projetos, Análise de Negócios, Elaboração de Planos de Negócio, Planejamento Estratégico e outras disciplinas de gestão.

Ao determinar ações de melhorias deve-se sempre determinar um período para que esse objetivo seja alcançado, deste modo o gestor estará ciente se as ações propostas para alcançar os objetivos estão surtindo efeito ou não. (ALMEIDA, 2010).

O cronograma previamente definido nos itens anteriores deve sempre seguir os prazos determinados para a conclusão das ações proposta no mesmo, estes prazos podem ser ajustados caso haja a necessidade (BAGGIO, 2010).

ESTUDO DE CASO – EMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO

O planejamento estratégico da empresa pesquisado será demonstrado a seguir, com base no processo detalhado por Almeida (2010), conforme figura 1.

Orientação

- Breve história

A empresa em questão surgiu no ano de 2018 fruto de uma parceria de mãe e filha, a mãe entrou com o capital e a filha com mão de obra, posteriormente a gerência da empresa foi passada para mãe.

- Missão

Oferecer produtos de qualidade e baixo custo, agregando assim valor a vida e contribuindo com o estilo próprio de cada um.

- Visão

Se tornar referência no mercado de vendas de roupas, conquistar o público-alvo previamente definido.

- Valores

Atendimento ao cliente: valorizar o atendimento excepcional ao cliente buscando sempre satisfazer a necessidade do cliente.

Qualidade e preço justo: buscar sempre a melhor qualidade e repassar para o cliente a preço justo.

Diagnostico

A seguir será apresentado análise SWOT apresentando a análise interna e externa da empresa pesquisada.

Forças	Fraquezas
• Preço acessível; • Atendimento diferenciado ao público; • Ajuste de peças podem ser realizados durante a compra;	• Falta de um sistema de gestão; • Poucas opções de estoque; • Falta de infraestrutura (iluminação e ventilação); • Falta de etiquetação de produtos; • Baixo giro de estoque;
Oportunidades	**Ameaças**
• Expandir no mercado de vestuário; • Busca de novos fornecedores (fornecedores que envie seu produto através de transportadora); • Investir em roupas de meia estação (outono e primavera).	• Presença de uma grande concorrência; • Mudança de hábitos dos clientes; • Multa por falta de adequação contábil

Figura 2. Análise de SWOT

Fonte: dados da pesquisa

Através da análise de SWOT realizada na empresa foi observando no campo relacionado as forças da empresa característica bem superiores aos seus concorrentes presente na mesma região em que a empresa está inserida, porem a mesma sofre com dificuldades para demonstrar estas características únicas ao consumidor final, estas dificuldades podem ser superada através de algumas ações simples como trabalhar o marketing orgânico na empresa, etiquetar produtos, realizar promoções visando o giro de estoque de mercadorias paradas no estoque e deste modo buscar atrair e fidelizar o cliente.

Foi observado também que a empresa tem como principal estratégia a liderança de custo total, que basicamente e a redução de custos ao máximo sem perder a qualidade, e esta estratégia evidencia mais ainda a necessidade de trabalhar com o marketing orgânico principalmente pelo Instagram que uma das plataformas mais utilizadas atualmente.

O público-alvo da empresa e composto por homens e mulheres com idade de 16 a 35 anos, pertencentes a classe média.

No campo de oportunidades foi observado três principais oportunidades sendo elas expandir no mercado de vestuário eliminado a concorrência, a busca por novos fornecedores eu consigam entregar o produto através de transportadora eliminando assim a necessidade de viajar para trazer novas mercadorias, e por último investir em roupas de meia estação (outono e primavera), esta ação busca principalmente defender das mudanças climáticas.

Direção

Ao longo desta pesquisa, foi possível perceber que as estratégias e objetivos são elementos essenciais do planejamento estratégico que ajudam as organizações a definirem sua direção, tomar decisões informadas, alocar recursos de forma eficaz e medir o progresso em direção a metas específicas. Eles desempenham um papel crucial na gestão e no sucesso de uma organização.

Estratégias	**Objetivos**
Trabalhar o marketing orgânico	Esta ação tem como objetivo principal aumentar o alcance de clientes, utilizando principalmente as redes sociais.
Realizar promoções de queima de estoque	O objetivo desta estratégia e fazer com que o estoque gire rapidamente, principalmente em relação a algumas peças que tem pouco giro no mercado.
Etiquetar os produtos fornecidos aos clientes na loja	O objetivo principal desta ação e atender ao público que muitas das vezes não gosta de ficar perguntado preço e prefere buscar o que procura sozinho sem ajuda do vendedor.
Implantação de um sistema de frente de caixa e gestão de estoque	A implantação deste sistema visa facilitar o controle de estoque, bem como organizar os demonstrativos financeiros como fluxo de caixa, DRE, balanço.
Diversificar produtos de acordo com a necessidade do público-alvo.	Esta estratégia tem como objetivo analisar o gosto do público-alvo previamente definido, para realizar compras de acordo com a necessidade do mesmo, evitando assim o acúmulo de peças no estoque.
Realizar melhorias na infraestrutura (ventilação e iluminação)	O objetivo desta ação e deixar o cliente o mais à vontade possível no momento da realização das compras.

Figura 3. Estratégias e objetivos

Fonte: dados da pesquisa

Como vimos anteriormente, as estratégias genéricas de Porter podem ser trabalhadas individualmente ou em conjunto desde que uma estratégia principal seja definida, na análise de SWOT foi observado o uso da estratégia de liderança em custo como estratégia principal, podendo também ser implantado a estratégia de enfoque como estratégia secundaria. A estratégia de enfoque seria basicamente definir um público-alvo mais restrito, podendo assim oferecer uma maior variedade de produtos para os clientes.

Viabilidades

O fluxo de caixa desempenha um papel fundamental na mensuração da viabilidade financeira de uma empresa. Ele fornece uma visão detalhada das entradas e saídas de dinheiro, ao longo de um período específico, permitindo que os gestores e investidores avaliem a saúde financeira da organização.

Resumidamente, o fluxo de caixa desempenha um papel crítico na avaliação da viabilidade financeira de uma empresa, ajudando a garantir que ela tenha recursos financeiros suficientes para operar, crescer e cumprir suas obrigações. É uma ferramenta fundamental para a gestão financeira e a tomada de decisões estratégicas.

Mês de referência	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Saldo inicial em Caixa e Banco	R$ 1.274,00	R$ 928,05	R$ 273,65	R$ 671,25	R$ 985,79	R$ 1.696,34
Entradas						
Recebimento de vendas (cartão e pix)	R$ 2.044,00	R$ 2.883,60	R$ 2.424,00	R$ 1.658,00	R$ 3.197,00	R$ 2.510,42
Recebimento de vendas (dinheiro)	R$ 1.150,00	R$ 950,00	R$ 1.470,00	R$ 1.075,00	R$ 1.500,00	R$ 1.600,00
Outros recebimentos (empréstimo)			R$ 1.600,00			
Total de Entradas	**R$ 3.194,00**	**R$ 3.833,60**	**R$ 5.494,00**	**R$ 2.733,00**	**R$ 4.697,00**	**R$ 4.110,42**
Saídas						
Aluguel	R$ 650,00	R$ 650,00	R$ 650,00	R$ 650,00	R$ 650,00	R$ 650,00
Transporte	R$ 234,00	R$ 234,00	R$ 234,00	R$ 234,00	R$ 234,00	R$ 234,00
Energia	R$ 30,66			R$ 47,00		
Conta de agua	R$ 37,17		R$ 27,40			R$ 41,23
Retirada	R$ 1.712,68	R$ 1.580,00	R$ 431,00	R$ 177,00	R$ 319,00	R$ 222,00
Outros gastos		R$ 2.024,00	R$ 772,00	R$ 985,46	R$ 1.868,45	R$ 1.666,70
Pagamento de empréstimo				R$ 325,00	R$ 325,00	R$ 325,00
Compra de mercadorias	R$ 875,44		R$ 2.982,00		R$ 590,00	
Total de Saídas	**R$ 3.539,95**	**R$ 4.488,00**	**R$ 5.096,40**	**R$ 2.418,46**	**R$ 3.986,45**	**R$ 3.138,93**
Saldo operacional (Entradas - Saídas)	-R$ 345,95	-R$ 654,40	R$ 397,60	R$ 314,54	R$ 710,55	R$ 971,49
Saldo acumulado (Saldo operacional + Saldo inicial do mês)	R$ 928,05	R$ 273,65	R$ 671,25	R$ 985,79	R$ 1.696,34	R$ 2.667,83

Figura 4. Fluxo de caixa 1° semestre/2023

Fonte: dados da pesquisa

Através do fluxo de caixa foi observado a necessidade de uma atenção maior aos gastos da empresa, já que a mesma trabalha a estratégia de liderança de custo total que se baseia em reduzir o custo de produção ao máximo visando oferecer o produto ao consumidor final a um preço menor em relação aos seus concorrentes.

Foi identificado também a necessidade de captação de recursos para a realização das melhorias propostas no item anterior, visto que algumas ações necessitam de aporte financeiro de valores considerável.

Operacional

Por fim, deve-se detalhar e implementar as ações de melhorias com base no plano estratégico, assim a organização estará bem posicionada para alcançar seus objetivos e se adaptar às mudanças do ambiente de negócios. Mas, a revisão e a melhoria contínua do plano estratégico são essenciais para o sucesso a longo prazo. A seguir serão detalhadas as ações de melhorias.

O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto?
Melhor marketing da empresa.	Gestor de marketing	Loja física e Instagram	Imediato	Melhorar o alcance ao consumidor final.	Produzir conteúdo no Instagram relacionado a modas.	Orçamento definido será de R$60 reais mensais.
Implantar sistema de frente de caixa e gestão.	Gerente	Loja física	Imediato	Para obter um maior controle dos processos de gestão.	Aquisição de equipamentos e software de gestão.	R$1000,00 Para equipamentos e R$100 reais mensais da aquisição do software.
Etiquetar produtos disponíveis na loja.	Gerente	Loja física	Imediato	Para deixar os clientes a vontade na hora das compras.	Aquisição de impressora térmica de etiquetas adesivas.	De R$200,00 a R$500 reais
Realizar promoções de queima de estoque.	Gerente	Loja física e Instagram	Imediato	Aumentar o giro do estoque parado, e gerar receita.	Selecionar peças e anunciar através do Instagram e meios físicos.	Para essa ação não haverá custos.
Diversificar estoque	Gerente	Loja física	Imediato	Aumentar a variedade de acordo com o público-alvo	Realizar a análise da demanda.	De R$3000,00 a R$5000 reais

Figura 5. Metodologia 5W2H

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados encontrados com base na análise estratégica da empresa de vestuário se resumem em algumas ações de melhorias, tais como: melhoria nos processos de gestão, principalmente gestão de estoque e financeira e no marketing; através da análise SWOT foram observadas algumas características únicas da empresa, como preços acessíveis e atendimento diferenciado, em relação a seus concorrentes, assim aproveitar estes diferenciais e torná-los mais visíveis ao consumidor final é essencial. Vale ressaltar ainda que a estratégia adotada pela empresa é a liderança em custos, com foco em reduzir ao máximo os custos a fim de oferecer um preço mais atrativo ao cliente final.

CONCLUSÃO

Retomando o objetivo desta pesquisa de apresentar o Planejamento Estratégico como diferencial competitivo aos tomadores de decisão, através de um estudo de caso em uma pequena empresa do comércio de roupas. Incialmente, foi apresentado a importância do planejamento estratégico, em sequência foram enfatizados os processos estratégicos, segundo Almeida (2010), que serviram de base para o planejamento estratégico da empresa pesquisada. Os resultados encontrados com base na análise estratégica da empresa de vestuário se resumem em algumas ações de melhorias, tais como: melhoria nos processos de gestão, principalmente gestão de estoque e financeira e no marketing; através da análise SWOT foram observadas algumas características únicas da empresa, como preços acessíveis e atendimento diferenciado, em relação a seus concorrentes, assim aproveitar estes diferenciais e torná-los mais visíveis ao consumidor final é essencial. Vale ressaltar ainda que a estratégia adotada pela empresa é a liderança em custos, com foco em reduzir ao máximo os custos a fim de oferecer um preço mais atrativo ao cliente final.

Concluiu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial e de grande importância para as pequenas empresas, e quando utilizado corretamente torna-se um diferencial competitivo. Neste contexto, para o gestor empresarial utilizar o planejamento estratégico com maestria é necessário que a empresa tenha processos, como controle de estoque, gestão financeira, gestão de pessoas e marketing, bem definidos.

Vale frisar ainda que o planejamento estratégico se utiliza de outras ferramentas de análise simples e eficazes, e a sua ausência pode levar a empresa a tomar decisões equivocadas. O processo de planejamento estratégico pode-se utilizar de várias ferramentas para análise e processamento de dados, no presente trabalho foram escolhidos ferramenta simples e eficazes, sendo a principal a análise de SWOT. A partir da análise SWOT foi possível estabelecer ações de melhorias e definir um cronograma para execução, adotando a ferramenta 5W2H.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para elucidar as considerações finais deste trabalho vamos relembrar a problemática proposta inicialmente que e como uma boa gestão empresarial pode auxiliar na tomada de decisão dentro da empresa?

Com isso chegamos à conclusão de que o planejamento estratégico juntamente com uma boa gestão é essencial para que as pequenas empresas tenham sucesso em sua caminhada.

O estudo de caso se deu através da análise estratégica de uma pequena loja de roupas situada no município de patrocínio em minas gerais, onde foi analisado documentos e relatórios fornecidos pela empresa, fatores internos e externos.

O presente trabalho teve como objetivo demonstrar a importância do planejamento estratégico; identificar as ferramentas e os processos estratégicos adotados na organização; fazer a análise estratégica da empresa e propor ações de melhorias.

Em relação aos resultados através da análise da empresa podemos destacar a necessidade do planejamento estratégico e uma gestão de qualidade dentro das pequenas empresas, pois o planejamento estratégico e uma das principais ferramentas que auxilia na tomada de decisão dentro da empresa.

DEDICO

Primeiramente a Deus e a meus pais

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao meu orientador, João Batista Ferreira, pela orientação valiosa, paciência e apoio ao longo deste caminho. Sua expertise e insights foram fundamentais para a qualidade deste trabalho.

Também gostaria de agradecer à minha família, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e encorajando nos momentos de dificuldade. Seu amor incondicional foi meu alicerce.

Às amizades que fiz durante essa jornada acadêmica, obrigado por compartilharem conhecimento, por estarem ao meu lado nos momentos de estudo e por proporcionarem um ambiente de aprendizado enriquecedor.

Aos professores que me transmitiram conhecimento ao longo dos anos, o meu respeito e agradecimento por moldarem minha visão de mundo.

Por fim, agradeço a todos os que de alguma forma contribuíram para este trabalho e para a minha formação acadêmica.

REFERÊNCIAS

ALVES, Juliano Nunes et al. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80, 2013.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual do planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas do Excel. 3. Ed. Editora atlas, 2010.

BRAGA, Matheus Martins; DOMINGUES, Homero. Planejamento estratégico. 2018.

BAGGIO, Adelar Francisco; LAMPERT, Amauri Luis. Planejamento organizacional. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto**, introdução a teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de janeiro: elservier,2011.

CARVALHO, Eduardo da N.; SANTOS, Rita Maria G. dos. As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró- RN. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 23-36, 2016.

DA SILVA, Adriana Lopes. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, 2018.

FLEURY, Afonso CC; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, p. 129-144, 2003.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, n. 1, p. 44-45, 2002.

GROSBELLI, Andressa Carla. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

LISBOA, João et al. Introdução à gestão de organizações. **Barcelos: Vida Económica**, 2004.
LIMÁRCIO, Thiago et al. A importância da gestão em empresas familiares. **Resende-RJ: AEDB**, 2015.

PORTER, Michael e. Porter**, estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de janeiro: campus, 1986.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas**, p. 76-97, 2006.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL-Universidade Federal do Rio Grande do Norte-ISSN 2176-9036**, v. 8, n. 1, p. 153-186, 2016.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.

VALENTIM, Marta. Planejamento Tático e Operacional. **Marília: Universidade Estadual Paulista**, 2018.

CAPÍTULO 10

HOW CAN ENTREPRENEURSHIP HELP US CONDUCT OUR RESEARCH ASSERTIVELY

Data de aceite: 01/08/2024

Victor Carlos Mello

Sonia Nair Báo
http://lattes.cnpq.br/9757708390518979

Leonardo Froes De Azevedo Chang
http://lattes.cnpq.br/6877246912078447

Ariane Pandolfo Silveira
https://lattes.cnpq.br/9923501554264696

RESUMO: O capítulo "How Can Entrepreneurship Help Us Conduct Our Research Assertively?" explora como a incorporação de práticas empreendedoras pode transformar a condução da pesquisa científica, tornando-a mais assertiva e eficaz. Com a crescente mercadorização do conhecimento e a necessidade de captação de financiamento, a ciência enfrenta novos desafios. O empreendedorismo oferece ferramentas e mentalidades que podem alinhar os interesses científicos aos objetivos econômicos, sem comprometer a integridade e o valor social da ciência. Através de exemplos de sucesso, como Bill Gates, Elon Musk, e Jennifer Doudna, demonstra-se como a inovação, a proatividade, a tolerância ao risco e a liderança podem gerar resultados transformadores. O capítulo também aborda a importância de estratégias como a análise SWOT, a definição de metas SMART e o planejamento estratégico para o sucesso em ambientes científicos e tecnológicos. Além disso, enfatiza a necessidade de um ambiente propício à inovação e à criatividade, incluindo a integração de tecnologias emergentes e a formação de parcerias estratégicas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de projetos, Comercialização de pesquisa, Financiamento de pesquisa, Startups

ABSTRACT: The chapter "How Can Entrepreneurship Help Us Conduct Our Research Assertively?" delves into how entrepreneurial practices can transform scientific research, making it more assertive and effective. With the increasing commercialization of knowledge and the necessity for funding acquisition, science faces new challenges. Entrepreneurship provides tools and mindsets that can align scientific interests with economic goals without compromising the integrity and social value of science. Through successful examples such as Bill Gates, Elon Musk, and Jennifer Doudna, it is demonstrated

how innovation, proactivity, risk tolerance, and leadership can yield transformative results. The chapter also discusses the importance of strategies like SWOT analysis, SMART goals definition, and strategic planning for success in scientific and technological environments. Additionally, it emphasizes the need for an environment conducive to innovation and creativity, including the integration of emerging technologies and the formation of strategic partnerships.
KEYWORDS: Entrepreneurship, Assertive research, Innovation, Product development

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, temos observado uma transformação significativa nas políticas científicas em vários países, incluindo o Brasil (Gaglioni, 2022). Essa transformação engloba uma profunda reconfiguração na forma como a ciência é percebida, conduzida e financiada (Freitas et al., 2015).

A nova visão de ciência, promovida pelas autoridades, está alicerçada em três pilares principais: excelência, em preparação para um mercado competitivo, empreendedorismo e mercadorização do conhecimento (Mirzanti et al., 2018), sendo hoje um dos ativos intangíveis mais valiosos na sociedade moderna, desempenhando papel fundamental no desenvolvimento tecnológico, influenciando diretamente a competitividade, a inovação e o crescimento econômico das nações de forma global.

Com investimento em conhecimento e sua gestão no contexto da pesquisa científica é possível desenvolver um ambiente propício para a criação de novos produtos, serviços e processos relevantes, que atendam melhor às demandas do mercado e da sociedade em diferentes aspectos, sendo direcionados à criação de soluções para problemas reais (stock market investments ideas, blogging, business ideas - Mbaskills4u: research role in business operations, 2020).

Para atender a essas demandas, os pesquisadores podem se basear em práticas e conceitos adotados no empreendedorismo, especialmente se tratando da identificação de oportunidades e criação de novos negócios, objetivando a transformação de projetos acadêmicos em “empreendimentos” bem-sucedidos (Freitas et al., 2015).

Um dos pressupostos teóricos que embasam a condução assertiva da pesquisa científica é apresentado por Marcuschi e Matencio, que destacam a importância de estratégias de reformulação e adaptação na produção do conhecimento, não apenas para cientistas, mas também para investidores, parceiros e para a sociedade na totalidade (Souza & Silva, 2016).

Nesse sentido, é fundamental que o objeto de estudo seja bem conhecido. Para isto, recomenda-se a utilização de metodologias, como o design thinking, que conduzirá o processo de descoberta a respeito do cenário/ estado da arte daquilo que está sendo pesquisado, passando pelas etapas de ideação, experimentação e validação; considerando (i) o problema a ser resolvido e (ii) a solução proposta, incluindo (iii) para o que ou para quem a solução será oferecida e (v) por que minha solução é melhor do que aquelas

atualmente disponíveis. Isto indicará o grau de inovação, necessidade e viabilidade de uma pesquisa, e pode ser aplicado ao desenvolvimento de produtos/ processos/ métodos e/ou sistemas.

Além disso, outras metodologias têm sido utilizadas para auxiliar na condução assertiva da pesquisa científica (Freitas et al., 2015). Essas metodologias incluem a análise sociorretórica, que permite uma compreensão mais aprofundada das estratégias retóricas utilizadas nas introduções de artigos científicos, e as metodologias que favorecem a interação sociedade-academia e a transferência de tecnologia, como a análise de redes sociais e a análise de patentes (Catalyzing Creativity in Scientific Research, 2019). Adicionalmente, é importante destacar a necessidade de uma abordagem multidisciplinar na condução da pesquisa científica, visto que problemas complexos muitas vezes exigem soluções que transcendem as fronteiras disciplinares. A interação entre diferentes áreas do conhecimento e parcerias estratégicas pode promover a inovação e a descoberta de soluções mais robustas e sustentáveis (The Network of Networks, 2021).

A busca pela excelência na ciência é incontestável, posto que deve se pautar por critérios rigorosos, orientando-se por padrões elevados de produção e validação do conhecimento. Igualmente indiscutível é o papel social e econômico relevante que a ciência deve desempenhar. No entanto, a redução do financiamento público vem acompanhada de uma redefinição do que se entende por excelência e do papel da ciência na sociedade (Ramos et al., 2017). Esta nova abordagem associa, cada vez mais, a ideia de excelência à capacidade de captação de financiamento, privilegiando a conexão da pesquisa com a criação de valor para as empresas e importando critérios empresariais para a organização da atividade científica (Ramos et al., 2017).

Este artigo pretende explorar como as práticas empreendedoras podem melhorar a condução da pesquisa científica, tornando-a mais assertiva e eficaz. Partindo da premissa de que os pesquisadores mais capazes serão aqueles que conseguem atrair financiamento em um ambiente de recursos escassos e competição mercantil, discutiremos as implicações dessa visão para a prática científica. Exemplificaremos com casos reais de sucesso na integração do empreendedorismo à pesquisa, destacando como essas práticas podem alinhar os interesses científicos aos objetivos econômicos sem comprometer a integridade e o valor social da ciência.

A transformação da política científica tem gerado debates acalorados sobre a mercadorização do conhecimento científico e sua subordinação aos interesses econômicos e políticos dos financiadores. A indústria farmacêutica, por exemplo, ilustra bem como os interesses empresariais podem, em certos casos, estar desalinhados com o interesse público, priorizando a viabilidade financeira sobre a produção de novos conhecimentos (Sarwenda et al., 2020). A fabricação de medicamentos mais onerosos, que nem sempre resultam em melhores tratamentos, é um exemplo claro dessa dissonância (Roy et al., 2021).

A importação de práticas organizacionais e valores do mercado, como a concorrência e a mensuração comercial dos resultados, desafia a natureza intrínseca da ciência e seu valor social. Esta discussão replica a dicotomia tradicional entre ciência aplicada e ciência fundamental. A ciência aplicada busca resolver problemas práticos, muitas vezes com valor de mercado, enquanto a ciência fundamental foca na geração de novo conhecimento, sem preocupação imediata com sua aplicação (Greene et al,. 2008). Ambas são indissociáveis, pois a pesquisa aplicada depende da base de conhecimento fornecida pela ciência fundamental.

AUTONOMIA E PLURALISMO NA CIÊNCIA

Para cumprir sua missão, as comunidades científicas devem operar com um elevado grau de autonomia, definindo agendas de pesquisa que sejam cientifica e socialmente relevantes. Isso requer a preservação do pluralismo na ciência, tanto do ponto de vista epistemológico quanto da composição social das comunidades científicas (Dupré et al., 1990). A diversidade teórica, metodológica e social é essencial para garantir a participação de diferentes interesses e pontos de vista, influenciando positivamente as agendas e os resultados da pesquisa.

A autonomia da ciência não implica isolamento. Pelo contrário, é condição necessária para que a ciência exerça seu poder social e político, promovendo a capacidade de reflexão sobre o bem comum e propondo soluções eficazes e justas para os problemas sociais; buscando, também, a atuação de forma conjunta a outros atores igualmente responsáveis pelo desenvolvimento produtivo e tecnológico em uma sociedade (Torres, 2014).

FUNDAMENTOS DO EMPREENDEDORISMO

Definição e Conceitos

Ao longo das últimas décadas, o mundo do empreendedorismo tem testemunhado avanços notáveis que influenciaram significativamente diversos setores econômicos. Estes desenvolvimentos impressionantes emergiram predominantemente da aplicação de princípios empreendedores em ambientes tradicionalmente científicos e acadêmicos. O empreendedorismo, neste contexto, é definido como a capacidade de identificar oportunidades, reunir os recursos necessários e implementar soluções inovadoras para resolver problemas, criando valor econômico e social.

Bill Gates, cofundador da Microsoft, afirmou: “O sucesso é um péssimo professor. Ele seduz pessoas inteligentes a pensar que elas não podem perder.” Esta citação sublinha a importância de uma mentalidade resiliente e adaptativa, crucial para o progresso contínuo na pesquisa científica (Westberg et al,. 2024). A incorporação de uma abordagem empreendedora na ciência pode levar a descobertas transformadoras, superando os desafios inerentes à inovação.

Características de um Empreendedor

Os empreendedores possuem diversas características que os tornam capazes de transformar ideias em realidades tangíveis. Vamos explorar algumas dessas características em profundidade, juntamente com exemplos de grandes empreendedores e suas contribuições.

1. **Inovação**

- A inovação é a capacidade de criar algo novo ou melhorar substancialmente o que já existe. Steve Jobs, fundador da Apple, dizia: "Inovação distingue um líder de um seguidor." No contexto científico, a inovação é crucial para avanços significativos (Mendoza-Silva et al., 2021). Pesquisadores com uma mentalidade inovadora podem transcender os limites do conhecimento atual e desenvolver novas tecnologias e tratamentos.

- Exemplo de Sucesso: Jennifer Doudna, co-inventora da tecnologia CRISPR-Cas9, revolucionou a edição genética. Sua inovação permite modificações precisas no DNA, abrindo novas fronteiras na medicina e biotecnologia. Doudna demonstrou que a inovação não é apenas sobre novas ideias, mas também sobre a aplicação prática dessas ideias para resolver problemas complexos.

2. **Proatividade**

- Empreendedores não esperam que as oportunidades venham até eles; eles as criam. Elon Musk, fundador da SpaceX e Tesla, afirmou: "Eu poderia ver claramente que havia duas opções: um caminho era levar as coisas da forma que estavam e me deixar levar, ou eu poderia tentar fazer algo melhor." Esta atitude proativa é essencial para pesquisadores que desejam avançar suas áreas de estudo e impactar o mundo de forma significativa.

- Exemplo de Sucesso: Sara Blakely, fundadora da Spanx, começou sua empresa com apenas $5.000 e uma ideia inovadora para melhorar roupas íntimas femininas. Sua proatividade e determinação transformaram Spanx em uma empresa multimilionária, mostrando que a proatividade pode levar a uma transformação significativa mesmo em indústrias altamente competitivas.

3. **Tolerância ao Risco**

- Tomar decisões em condições de incerteza e estar disposto a enfrentar o fracasso. Richard Branson, fundador do Virgin Group, disse: "A maior coisa que aprendi é que os fracassos são insignificantes. O importante é continuar se levantando e tentando novamente." Na pesquisa científica, a tolerância ao risco é vital, pois muitas descobertas surgem após inúmeras tentativas e erros.

- Exemplo de Sucesso: Kiran Mazumdar-Shaw, fundadora da Biocon, começou sua carreira como uma cervejeira antes de se tornar uma líder no campo da biotecnologia na Índia. Sua disposição para arriscar em um campo novo resultou na criação de uma das maiores empresas de biotecnologia da Ásia, destacando a importância da tolerância ao risco na inovação científica.

4. **Liderança e Gestão**

- Inspirar e guiar uma equipe em direção a um objetivo comum. Jeff Bezos, fundador da Amazon, acredita que "um líder deve ser proativo e visionário, guiando sua equipe com clareza e paixão." Líderes eficazes na pesquisa científica são aqueles que podem motivar suas equipes, alocar recursos de maneira eficiente e manter o foco nos objetivos de longo prazo.

- Exemplo de Sucesso: Sheryl Sandberg, COO do Facebook, é conhecida por sua liderança e gestão excepcionais. Ela escreveu o livro "Lean In: Women, Work, and the Will to Lead" para encorajar mulheres a assumir papéis de liderança e tem sido uma defensora vocal da igualdade de gênero no local de trabalho.

Empreendedorismo na Ciência

Aplicar o empreendedorismo na ciência significa adotar uma abordagem proativa e inovadora para a pesquisa, buscando não apenas gerar conhecimento, mas também aplicá-lo de maneiras que criem valor econômico e social (Del Bosco et al., 2021). O papel do pesquisador empreendedor é explorar novas fronteiras, assim como empresários como Gates, Jobs e Musk fizeram em suas respectivas indústrias.

A capacidade de identificar e aproveitar oportunidades de mercado e financiamento externo pode ser crucial em um ambiente de recursos limitados. Gates, que agora dirige a Fundação Bill e Melinda Gates, uma das maiores organizações filantrópicas do mundo, enfatiza a importância de buscar financiamento inovador para resolver problemas globais: "Investir em pesquisas científicas pode produzir soluções transformadoras para alguns dos maiores desafios do mundo." Ao adotar práticas empreendedoras, os pesquisadores podem não apenas conquistar espaços, financiamentos e recursos, mas também aumentar o impacto social e econômico de suas descobertas.

Casos de Sucesso

1. **Bill Gates e a Fundação Bill e Melinda Gates**

- A Fundação tem investido bilhões de dólares em pesquisas científicas para combater doenças como a malária e a poliomielite. Este exemplo demonstra como a combinação de recursos empresariais e científicos pode levar a avanços significativos na saúde global.

2. **Elon Musk e SpaceX**

- Musk aplicou princípios de empreendedorismo para revolucionar a indústria aeroespacial, reduzindo significativamente os custos de lançamento espacial e tornando possíveis novas formas de exploração e pesquisa científica.

3. **Jennifer Doudna e a CRISPR-Cas9**

- Doudna, co-inventora da tecnologia CRISPR-Cas9, revolucionou a edição genética, permitindo modificações precisas no DNA e abrindo novas fronteiras na medicina e biotecnologia. Sua inovação tem o potencial de curar doenças genéticas e transformar a biomedicina.

4. **Sara Blakely e Spanx**

- Blakely começou com uma ideia simples e a transformou em um império multimilionário, mostrando como a inovação e a proatividade podem levar ao sucesso empresarial e científico.

5. **Kiran Mazumdar-Shaw e Biocon**

- Sua disposição para arriscar em um campo novo resultou na criação de uma das maiores empresas de biotecnologia da Ásia, destacando a importância da tolerância ao risco na inovação científica.

6. **Sheryl Sandberg e Facebook**

- Sua liderança visionária e advocacia pela igualdade de gênero no local de trabalho são exemplos de como a liderança eficaz pode transformar uma organização e inspirar mudanças sociais.

O empreendedorismo oferece um conjunto de ferramentas e uma mentalidade que podem transformar a pesquisa científica básica e aplicada. A visão de líderes empresariais como Bill Gates, Steve Jobs, Elon Musk, Jennifer Doudna, Sara Blakely, Kiran Mazumdar-Shaw e Sheryl Sandberg demonstra como a combinação de inovação, proatividade, tolerância ao risco e liderança pode gerar resultados transformadores, tanto na indústria quanto na ciência (Corrêa et al., 2022).

PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Visão e Missão

No mundo científico e empreendedor, definir uma visão e missão claras é fundamental para direcionar esforços e recursos de maneira eficiente. A visão estabelece o objetivo a longo prazo, enquanto a missão descreve o propósito e os valores que guiam as atividades diárias. Empresas como a Microsoft, fundada por Bill Gates, exemplificam a importância de uma visão clara. Desde o início, Gates tinha a visão de “um computador em cada mesa e em cada casa”, um objetivo ambicioso que impulsionou a empresa para a liderança no mercado de tecnologia (Westberg et al., 2024). Este exemplo demonstra como uma visão forte pode motivar e orientar uma organização, sendo as bases para o sucesso duradouro.

No contexto científico, essa clareza de propósito pode influenciar não só as atividades de pesquisa, mas também as colaborações, a captação de recursos e o impacto gerado. Portanto, ao planejar estratégias para empreendimentos científicos, é essencial estabelecer uma visão persuasiva do futuro desejado, com uma missão que oriente e inspire todos os envolvidos, conectando-se emocionalmente com aqueles que participam dela; além de refletir os valores fundamentais da organização, identificando sua razão de existir e servindo como um guia para todas as decisões e ações.

Um laboratório pode se beneficiar dessa construção baseada em visão e missão ao estabelecer metas científicas ambiciosas que direcionem as pesquisas de longo prazo. Por exemplo, ao definir uma visão de "tornar-se um líder global no desenvolvimento de terapias inovadoras para doenças neurodegenerativas", o laboratório pode orientar seus esforços de pesquisa, desenvolvimento e colaborações para alcançar esse objetivo; tendo como missão "a busca pela excelência científica, a ética na pesquisa e o compromisso com o avanço do conhecimento (Ventura et al,. 2022)".

Essa abordagem permitiria ao laboratório motivar sua equipe, atrair talentos, estabelecer parcerias estratégicas e obter financiamento de organizações que compartilhem dos mesmos preceitos. Além disso, uma visão bem definida e uma missão claramente articulada ajudariam o laboratório a comunicar seu propósito de forma convincente a possíveis colaboradores, investidores e parceiros potenciais, gerando um impacto positivo e duradouro na comunidade científica e na sociedade como um todo.

Para o caso de Jennifer Doudna, co-inventora do CRISPR-Cas9, pode-se resumir como sendo sua visão "a aplicação da edição genética para curar doenças genéticas e melhorar a saúde humana (Balch et al., 2021)" e sua missão "desenvolver ferramentas de edição genética acessíveis e seguras, orientando suas pesquisas e colaborações para alcançar esse objetivo".

Análise SWOT na Pesquisa

A análise SWOT é uma ferramenta amplamente utilizada no mundo dos negócios e da pesquisa científica para avaliar a posição estratégica de uma organização ou projeto. SWOT é um acrônimo para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Leigh et al., 2010). Essa análise visa identificar e explorar as forças internas, mitigar as fraquezas, capitalizar as oportunidades externas e enfrentar as ameaças.

Ao aplicar a análise SWOT a um empreendimento científico, o laboratório poderá identificar suas forças, como expertise técnica, equipes talentosas e infraestrutura avançada de pesquisa. Ao mesmo tempo, as fraquezas, como falta de financiamento, limitações tecnológicas ou lacunas de conhecimento, podem ser identificadas e abordadas para melhorar a posição estratégica do laboratório (Leigh et al., 2010).

Além disso, a análise SWOT permite identificar oportunidades externas, como parcerias de pesquisa, tendências emergentes no campo científico e fontes potenciais de financiamento (Leigh et al., 2010). Da mesma forma, as ameaças, como competição acirrada, mudanças regulatórias ou escassez de recursos, podem ser avaliadas e enfrentadas com estratégias adequadas.

Ao realizar uma análise SWOT abrangente, o laboratório pode planejar estratégias com definição de metas realistas, alocação eficiente de recursos e a criação condutas para mitigação de riscos. Ao integrar a análise SWOT ao planejamento estratégico, o laboratório ou mesmo um negócio em desenvolvimento, como uma startup spin-off originada dentro do ambiente universitário, pode fortalecer sua posição no campo científico e alcançar seus objetivos de longo prazo de uma maneira mais eficaz e sustentável.

1. Forças (S)

- Conhecimento Técnico: A profundidade do conhecimento técnico e a expertise em áreas específicas são forças essenciais. A Biocon, fundada por Kiran Mazumdar-Shaw, capitalizou sua expertise em biotecnologia para desenvolver produtos inovadores, tornando-se uma das maiores empresas de biotecnologia na Ásia.

- Recursos Humanos: Ter uma equipe altamente qualificada e motivada é uma grande vantagem. A diversidade de habilidades e experiências pode impulsionar a inovação e a eficiência. Empresas como a Mammoth Biosciences, que utiliza a tecnologia CRISPR para aplicações em saúde, biodefesa e agricultura, destacam a importância de uma equipe diversificada e especializada.

2. Fraquezas (W)

- Limitações de Financiamento: A falta de recursos financeiros pode limitar a capacidade de realizar pesquisas de alta qualidade e escalar inovações. Muitas startups enfrentam esse desafio, especialmente nas fases iniciais. Startups de biotecnologia, como aquelas analisadas por Godfrey et al. (2020), mostram que quase metade das empresas derivadas de universidades nos EUA falharam ou estavam à beira do fracasso em 2017.

- Infraestrutura: A infraestrutura inadequada ou desatualizada pode dificultar a condução de pesquisas avançadas. Laboratórios bem equipados são essenciais para o progresso científico. A necessidade de equipamentos específicos e tecnologias avançadas pode ser um obstáculo significativo.

3. Oportunidades (O)

- Parcerias Estratégicas: Colaborações com outras empresas, universidades e organizações podem abrir novas possibilidades de pesquisa e desenvolvimento. A colaboração entre BioFab e a Universidade de Auckland, por exemplo, permite que Jessica Chiang concilie seu papel na empresa com seu doutorado. No Brasil, o Dr.

Victor Mello conciliou seu doutorado com a abertura de uma empresa inovadora em cosméticos (Cooil Cosmetics). Hoje, pesquisador pleno da Universidade de Brasília, ele orienta mais de 20 pessoas em suas pesquisas, que geram produtos para saúde da pele baseados em circularidade. Startups como Conception, que trabalha na produção de óvulos humanos viáveis a partir de células-tronco, também demonstram como as parcerias podem acelerar a inovação e o desenvolvimento .

- **Avanços Tecnológicos:** A rápida evolução das tecnologias oferece inúmeras oportunidades para inovar. Startups que adotam tecnologias emergentes, como a CRISPR, podem liderar o mercado e alcançar resultados significativos. O crescimento dos investimentos em deep tech, conforme o relatório do Start-up Genome Report, destaca a importância de tecnologias emergentes em setores como IA, biotecnologia e nanotecnologia .

Ameaças (T)

- **Concorrência:** A intensa concorrência no mercado pode ser uma ameaça significativa. Empresas precisam constantemente inovar para manter sua posição. No setor de biotecnologia, a competição por talentos e recursos pode ser particularmente acirrada.

- **Regulamentações:** As regulamentações rigorosas podem atrasar o desenvolvimento e a comercialização de novos produtos. A indústria farmacêutica frequentemente enfrenta desafios regulatórios complexos.

Por exemplo, a necessidade de aprovação prévia de mercado para medicamentos, comparada à regulamentação mais flexível de cosméticos e suplementos dietéticos, pode criar barreiras significativas para a inovação rápida.

Planejamento Estratégico

As metas SMART são fundamentais para o planejamento estratégico em pesquisa científica. Ao estabelecer metas, estas devem ser específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporalmente definidas. Isso proporciona uma estrutura clara para orientar as ações e medir o progresso.

1. Definição de Metas SMART

- **Específicas (Specific):** As metas devem ser claras e bem definidas. Por exemplo, uma meta específica poderia ser “desenvolver uma nova terapia genética para tratar uma doença específica dentro de cinco anos.”

- **Mensuráveis (Measurable):** É importante que as metas possam ser quantificadas. A medição do progresso permite ajustes e realinhamentos necessários.

- **Alcançáveis (Achievable):** As metas devem ser realistas e atingíveis com os recursos disponíveis.

- **Relevantes (Relevant):** As metas devem estar alinhadas com a visão e missão da organização.

- **Temporais (Time-bound):** Estabelecer prazos claros para a realização das metas é crucial para manter o foco e a urgência.

Ao aplicar o conceito de metas SMART, o laboratório pode definir um plano de ação com objetivos específicos, como, por exemplo, o desenvolvimento de uma terapia inovadora para uma doença neurodegenerativa, mensuráveis por critérios definidos, alcançáveis com os recursos disponíveis, relevantes para a missão do laboratório e com prazos temporais claros para acompanhamento do progresso.

2. Exemplo do Desenvolvimento de um Plano de Ação utilizando metas SMART

- **Alocação de Recursos:** Identificar e alocar recursos necessários, incluindo financiamento, pessoal e infraestrutura, é essencial para a implementação bem-sucedida do plano. Startups como a Geltor, que produz colágeno e elastina personalizados através da fermentação, exemplificam a necessidade de recursos adequados para inovar de maneira eficaz.

- **Cronograma:** Estabelecer um cronograma detalhado com marcos e prazos ajuda a monitorar o progresso e a garantir que os objetivos sejam alcançados no tempo estipulado.

- **Monitoramento e Avaliação:** Implementar mecanismos para monitorar o progresso e avaliar os resultados permite ajustes oportunos e melhora contínua. Empresas como a Amyris, que produz ingredientes cosméticos sustentáveis, demonstram a importância de uma avaliação contínua para manter a competitividade e a inovação.

Utilizar o modelo de metas SMART no planejamento estratégico permite que o laboratório avalie constantemente o progresso em relação às metas estabelecidas, otimize os recursos e ajuste as estratégias conforme necessário para alcançar o sucesso desejado. Assim, as metas SMART servirão como um guia claro para as atividades diárias e um parâmetro para medir o sucesso e a eficácia das estratégias em ambos os cenários de curto e longo prazo.

Casos de Sucesso

1. BioFab e Jessica Chiang

- BioFab, uma startup em Auckland, Nova Zelândia, exemplifica como o planejamento estratégico pode transformar ideias inovadoras em realidade. Sob a liderança de Jessica Chiang, a empresa desenvolve materiais biodegradáveis para substituir o poliestireno, alinhando-se com uma visão sustentável e inovadora. Chiang, que também está cursando seu doutorado em ciência médica na Universidade de Auckland, demonstra a sinergia entre pesquisa acadêmica e inovação empresarial .

2. Conception e Matt Krisiloff

- Conception, uma startup em San Francisco, liderada por Matt Krisiloff, está trabalhando para produzir óvulos humanos viáveis a partir de células-tronco. A empresa demonstra como a definição clara de metas e um planejamento estratégico robusto podem impulsionar avanços significativos na biotecnologia. Krisiloff enfatiza a importância de apostar na aptidão e entusiasmo dos pesquisadores, ao invés de apenas em credenciais tradicionais.

3. Amyris e Inovação Sustentável

- Amyris, uma empresa de biotecnologia baseada em Emeryville, Califórnia, utiliza processos de fermentação microbiana para produzir ingredientes cosméticos sustentáveis, como esqualano, derivado do esqualeno, que tradicionalmente é obtido de fígados de tubarão. A empresa exemplifica como a biotecnologia pode ser usada para desenvolver produtos com menor impacto ambiental, atendendo à crescente demanda por ingredientes sustentáveis no mercado de cosméticos. Amyris conseguiu substituir uma parte significativa do mercado de esqualeno, que anteriormente resultava na morte de milhões de tubarões anualmente (Waltz et al., 2022).

4. Geltor e Ingredientes Personalizados

- Geltor, uma startup de biotecnologia, exemplifica como a captação e gestão eficiente de recursos podem levar ao sucesso. A empresa utiliza a fermentação microbiana para produzir colágeno e elastina personalizados, atendendo à demanda por ingredientes sustentáveis no mercado de cosméticos. O sucesso de Geltor destaca a importância de estratégias de financiamento inovadoras e parcerias estratégicas (Waltz et al., 2022).

5. Gestão de Laboratórios: O Caso da Dra. Sônia Nair Báo

- A Dra. Sônia Nair Báo é um exemplo notável de como a gestão eficiente de recursos e a aplicação de técnicas de empreendedorismo podem transformar um laboratório de pesquisa. Ela gerencia o Laboratório de Microscopia e Microanálise na Universidade de Brasília, um centro de excelência reconhecido mundialmente. Sob sua liderança, o laboratório tem utilizado técnicas avançadas de microscopia para resolver problemas complexos em diversas áreas, incluindo ciência dos materiais e biotecnologia.

A Dra. Báo implementa uma abordagem empreendedora para a gestão de recursos, buscando continuamente novas fontes de financiamento e estabelecendo parcerias estratégicas com instituições acadêmicas e empresas privadas. Essa abordagem permite que o laboratório mantenha uma infraestrutura de ponta e atraia talentos de todo o mundo. Além disso, a Dra. Báo promove um ambiente colaborativo e interdisciplinar, incentivando a troca de conhecimentos e a inovação.

O planejamento e a estratégia são componentes essenciais para o sucesso de qualquer empreendimento, especialmente na pesquisa científica. Definir uma visão e missão

claras, realizar análises SWOT detalhadas e desenvolver planos estratégicos abrangentes com base nas metas SMART, são práticas que podem transformar ideias em inovações impactantes. Exemplos como BioFab, Conception e Amyris mostram como esses princípios podem ser aplicados na prática, resultando em avanços notáveis e soluções inovadoras.

FINANCIAMENTO E RECURSOS

Captação de Recursos

A busca por financiamento para empreendimentos científicos e tecnológicos requer uma abordagem estratégica na identificação de fontes potenciais. As organizações podem considerar uma variedade de opções, como subsídios governamentais destinados à pesquisa e inovação, parcerias com a indústria para desenvolvimento conjunto de tecnologias, ou até mesmo a exploração de oportunidades de financiamento em nível internacional, como programas de cooperação científica e fundos de investimento globais (Zhou et al,. 2020).

Ao analisar as diferentes fontes de financiamento, é crucial avaliar a compatibilidade entre os objetivos do empreendimento científico e as prioridades das agências de financiamento (Resnik et al,. 2014). Além disso, compreender os requisitos e critérios de cada fonte de financiamento é essencial para garantir que as propostas sejam alinhadas adequadamente.

1. Fontes de Financiamento

- **Investimentos Públicos:** Governos e instituições públicas frequentemente oferecem subsídios e financiamentos para apoiar a inovação e a pesquisa. Programas como o Horizonte 2020 da União Europeia e o Programa de Pesquisa Inovativa em Pequenas Empresas (SBIR) nos Estados Unidos são exemplos de iniciativas que fornecem recursos significativos para startups e pesquisadores.

- **Investimentos Privados:** O capital de risco (venture capital) é uma das principais fontes de financiamento para startups tecnológicas. Empresas como a SciFounders, co-fundada por Matt Krisiloff, oferecem financiamento significativo em troca de participação acionária. Em 2020, 78 empresas de biotecnologia nos EUA lançaram ofertas públicas iniciais (IPOs), representando um aumento de 77% em relação ao ano anterior (C. Woolston, Nature, 602 (7896), 2022).

- **Crowdfunding:** Plataformas como Kickstarter e Indiegogo permitem que empreendedores arrecadem fundos diretamente do público. Essa abordagem não só fornece capital, mas também valida a demanda do mercado para a inovação proposta.

Gestão de Recursos

Uma vez que os recursos são captados, a gestão eficiente desses recursos é crucial para garantir o sucesso a longo prazo do projeto. Isso envolve a alocação estratégica de fundos, a gestão de custos e a otimização do uso de recursos humanos e materiais.

1. Otimização de Recursos Financeiros

- **Orçamento e Planejamento Financeiro:** Estabelecer um orçamento detalhado e seguir um planejamento financeiro rigoroso é essencial. Ferramentas de gestão financeira ajudam a monitorar gastos e prever necessidades futuras.

- **Redução de Custos:** Implementar estratégias para minimizar custos sem comprometer a qualidade do trabalho. Isso pode incluir a negociação de melhores termos com fornecedores e a utilização eficiente de recursos existentes.

2. Gestão de Recursos Humanos

- **Recrutamento e Retenção:** Atraindo e mantendo talentos qualificados. Startups muitas vezes competem com grandes empresas por talentos, mas podem atrair profissionais oferecendo oportunidades de crescimento rápido e um ambiente de trabalho dinâmico. Empresas como a Multus, que produz meios de cultura para carne cultivada em laboratório, enfatizam a importância da atitude e do entusiasmo ao contratar novos funcionários (C. Woolston, Nature, 602 (7896), 2022).

- **Desenvolvimento de Equipe:** Investir no treinamento e desenvolvimento contínuo dos funcionários para manter uma equipe altamente qualificada e motivada.

3. Gestão de Infraestrutura

- **Equipamentos e Tecnologia:** Garantir que a infraestrutura tecnológica esteja atualizada e adequada às necessidades do projeto. Isso pode incluir a aquisição de equipamentos de ponta e o acesso a tecnologias emergentes.

- **Espaço Físico:** Gerenciar o espaço físico de maneira eficiente, garantindo que o ambiente de trabalho seja propício à inovação e à colaboração.

Parcerias Estratégicas

As parcerias estratégicas podem proporcionar vantagens significativas, como acesso a novos mercados, tecnologias e conhecimentos especializados. Colaborações bem-sucedidas podem acelerar o desenvolvimento de produtos e ampliar o impacto das inovações.

1. Colaborações Acadêmicas

- Universidades e institutos de pesquisa são parceiros valiosos para startups tecnológicas. A colaboração entre BioFab e a Universidade de Auckland, por exemplo, permite a sinergia entre a pesquisa acadêmica e o desenvolvimento de produtos comerciais (C. Woolston, Nature, 602 (7896), 2022).

2. Parcerias com Indústrias

- As parcerias com empresas estabelecidas podem fornecer recursos adicionais, como financiamento, infraestrutura e expertise de mercado. A Amyris, por exemplo, colabora com grandes marcas de beleza para fornecer ingredientes biotecnológicos sustentáveis, destacando o potencial das parcerias industriais para ampliar a escala e o alcance dos produtos (Waltz et al., 2022).

3. Redes de Inovação

- Participar de redes de inovação e clusters tecnológicos pode facilitar a troca de conhecimentos e recursos, além de promover oportunidades de colaboração. Essas redes podem incluir aceleradoras de startups, incubadoras e associações profissionais.

Superando Desafios no Financiamento

Manter o financiamento contínuo pode ser um desafio para pesquisadores e empreendedores. A história de Zhen Jiang, um bioquímico na Escola de Medicina Chobanian e Avedisian da Universidade de Boston, exemplifica os desafios e as estratégias para superar as lacunas de financiamento. Quando o financiamento inicial do NIH estava se esgotando, Jiang solicitou um grant de ponte do NIH, que lhe permitiu continuar sua pesquisa sobre inflamação no tecido hepático e, eventualmente, garantir novos financiamentos substanciais para expandir seu trabalho (Savage, N. et al., 2024) .

Joshua Mendelsohn, um epidemiologista de doenças infecciosas na Pace University, em Nova York, utilizou sua rede profissional no Canadá para obter financiamento do Instituto Canadense de Pesquisa em Saúde (CIHR), permitindo-lhe continuar sua pesquisa sobre tratamento e prevenção do HIV em populações de risco. Este exemplo ilustra como buscar fontes alternativas de financiamento pode ser vital para manter a continuidade da pesquisa quando as opções tradicionais são limitadas (Nature 630, 255-257 (2024).

O financiamento e a gestão eficiente de recursos são pilares fundamentais para o sucesso de empreendimentos científicos e tecnológicos. A capacidade de captar recursos de diversas fontes, gerenciar esses recursos de maneira eficiente e estabelecer parcerias estratégicas pode determinar a viabilidade e o impacto das inovações. Exemplos como Geltor, Amyris, o laboratório de Microscopia e Microanálise - LMM - UnB coordenado pela Dra. Sonia Nair Báo e pesquisadores como Zhen Jiang e Joshua Mendelsohn demonstram como esses princípios podem ser aplicados na prática, resultando em avanços notáveis e soluções inovadoras que atendem às demandas do mercado e promovem a sustentabilidade.

INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

A inovação e a criatividade desempenham papéis fundamentais no contexto do empreendedorismo e também em ambientes de pesquisa científica. A capacidade de gerar novas ideias, aplicar soluções criativas e promover a inovação contínua é essencial para impulsionar o progresso científico e tecnológico.

Além de contribuir para o avanço do conhecimento, a inovação e a criatividade podem resultar em soluções acessíveis para problemas complexos, uma vez que a capacidade de pensar de forma criativa e original é crucial para identificar lacunas no conhecimento e desenvolver abordagens experimentais inovadoras e tecnologias disruptivas, gerando novos tratamentos médicos e avanços significativos em diversas áreas (Dehaan et al,. 2009).

Fomentando um Ambiente de Inovação e Criatividade

Para incentivar a inovação no laboratório, é fundamental criar um ambiente propício à criatividade e ao pensamento livre. Isso pode incluir a promoção de uma cultura que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo, o estímulo à colaboração interdisciplinar e a provisão de recursos para a exploração de ideias arrojadas e de alto risco. Além disso, a liderança deve encorajar a diversidade de pensamento e incentivar a participação ativa de todos os membros da equipe, independentemente de sua posição hierárquica (Freitas et al., 2015).

A inovação e a criatividade no laboratório não são apenas responsabilidade dos pesquisadores e cientistas, mas de toda a equipe, desde os técnicos de laboratório até os gestores. Todos têm a capacidade de contribuir com insights valiosos e perspectivas únicas que podem impulsionar a inovação.

Além disso, a criação de espaços físicos que estimulem a interação e a troca de ideias, como áreas de colaboração e brainstorming, pode criar um ambiente propício para o surgimento de novas ideias e soluções inovadoras. A flexibilidade no ambiente de trabalho, que permita a experimentação e a tomada de riscos calculados, também é fundamental para fomentar a criatividade e a inovação.

Implementação de Processos de Inovação

A implementação bem-sucedida de processos de inovação no laboratório requer uma abordagem estruturada e sistemática. Isso pode envolver a definição clara de objetivos de inovação, a alocação de recursos específicos para iniciativas inovadoras e a criação de mecanismos para avaliação e acompanhamento do progresso.

A criação de um pipeline de inovação, que inclua a geração de ideias, a validação de conceitos, o desenvolvimento de protótipos e testes, e a escalabilidade de soluções com potencial de impacto, pode garantir que a inovação seja conduzida de forma eficaz e orientada para resultados tangíveis (Kerka et al,. 2009).

Além disso, a promoção de uma cultura de aprendizado e melhoria contínua, onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado e a experimentação é incentivada, pode estimular a inovação de forma sustentável no laboratório. Isso pode ser alcançado por meio da implementação de programas de treinamento e capacitação para os membros da equipe, incentivando a participação em conferências e eventos da área, e proporcionando espaço para discussões e revisão de projetos. É importante também estabelecer parcerias e colaborações com outras instituições, empresas e especialistas externos (Santos et al., 2021). Essas parcerias podem trazer novas perspectivas, conhecimentos e recursos para o laboratório, além de incentivar a troca de experiências e a co-criação de soluções inovadoras (Freitas et al., 2015).

O engajamento da comunidade científica é fundamental para o sucesso da inovação no laboratório. Estabelecer redes de colaboração com outros laboratórios, centros de pesquisa e universidades pode promover a troca de conhecimento e a realização de projetos conjuntos que impulsionem a inovação. Além disso, a participação em conferências científicas, workshops e seminários pode ampliar a rede de contatos e proporcionar insights valiosos para o desenvolvimento de novas abordagens e tecnologias.

O compartilhamento de resultados e descobertas por meio de publicações, apresentações e participação em grupos de pesquisa multidisciplinares pode não apenas fortalecer a reputação do laboratório, mas também estimular a colaboração e o intercâmbio de ideias inovadoras (Iglič, H. et al,. 2017). A transparência e a abertura para o diálogo com a comunidade científica, governo e universo corporativo, podem contribuir significativamente para o avanço da inovação e a validação das descobertas.

Integração de Tecnologias Emergentes

A integração de tecnologias emergentes no contexto do laboratório é essencial para impulsionar a inovação e a excelência científica. A adoção de equipamentos de última geração, plataformas de análise de dados avançadas e a incorporação de práticas de Inteligência Artificial e Machine Learning podem aprimorar a capacidade do laboratório de conduzir pesquisas de ponta e desenvolver soluções inovadoras.

Além disso, a exploração de novas metodologias e abordagens experimentais, como a bioengenharia, a nanotecnologia e a medicina regenerativa, pode abrir novos horizontes para a inovação no laboratório. A busca constante por tecnologias emergentes e a avaliação de sua aplicabilidade e impacto no contexto do empreendimento científico podem potencializar a capacidade do laboratório de se manter na vanguarda da inovação e contribuir significativamente para o avanço do conhecimento (Fisher et al,. 2019).

Ao adotar uma abordagem proativa na integração de tecnologias emergentes, o laboratório pode expandir suas capacidades e recursos, estabelecendo-se como um ambiente propício para a realização de descobertas e avanços científicos de alto impacto.

Casos de Sucesso de Inovação e Criatividade

1. **Pfizer-BioNTech**

A parceria entre Pfizer e BioNTech para desenvolver a vacina contra a COVID-19 é um exemplo marcante de inovação colaborativa. A utilização de tecnologias emergentes como o mRNA permitiu a criação de uma vacina eficaz em tempo recorde. A colaboração interdisciplinar, o compartilhamento de conhecimentos e a capacidade de responder rapidamente a uma crise global são lições valiosas para qualquer ambiente de pesquisa e desenvolvimento.

2. **Apple**

A Apple é conhecida por sua capacidade de inovar continuamente e lançar produtos revolucionários. A cultura de design thinking e a busca incessante por melhorias incrementais e disruptivas permitiram à empresa criar produtos icônicos como o iPhone, iPad e Apple Watch. No ambiente de pesquisa, a adoção de uma mentalidade semelhante pode impulsionar a criatividade e a inovação, resultando em descobertas significativas e aplicações práticas.

3. **Nike**

A Nike se destaca por sua inovação em produtos esportivos, combinando tecnologia de ponta com design funcional. A empresa investe pesadamente em pesquisa e desenvolvimento para criar produtos que atendam às necessidades dos atletas, como o uso de materiais avançados e técnicas de fabricação inovadoras. A abordagem de Nike pode servir como inspiração para laboratórios de pesquisa focados em desenvolver tecnologias aplicadas que melhoram a vida das pessoas.

4. **SpaceX**

Fundada por Elon Musk, a SpaceX revolucionou a indústria aeroespacial com inovações como foguetes reutilizáveis e a ambiciosa missão de colonizar Marte. A capacidade da empresa de desafiar o status quo e perseguir objetivos aparentemente impossíveis é um testemunho do poder da inovação e da criatividade. No contexto de pesquisa, essa abordagem pode inspirar cientistas a pensar grande e buscar soluções inovadoras para problemas complexos.

5. **Natura**

A Natura é um exemplo de empresa que alia inovação e sustentabilidade. A companhia brasileira de cosméticos investe em pesquisa para desenvolver produtos a

partir de ingredientes naturais e sustentáveis. Além disso, a Natura promove a inclusão social e a biodiversidade em suas práticas de negócios. A integração de sustentabilidade e inovação pode servir como modelo para laboratórios que buscam desenvolver soluções científicas com impacto positivo no meio ambiente e na sociedade.

6. **Cielo**

A Cielo, líder em soluções de pagamentos eletrônicos no Brasil, exemplifica como a inovação tecnológica pode transformar setores tradicionais. A empresa investe em tecnologias avançadas, como inteligência artificial e big data, para criar soluções de pagamento mais eficientes e seguras. O foco em inovação contínua e adaptação às mudanças do mercado é crucial para o sucesso em ambientes de pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

Atividades que Estimulam a Criatividade

1. **Sessões de Brainstorming:** Reuniões regulares onde os membros da equipe são incentivados a compartilhar ideias livremente, sem julgamentos, para fomentar a geração de novas soluções e abordagens inovadoras.
2. **Hackathons e Maratonas de Inovação:** Eventos intensivos onde equipes multidisciplinares colaboram para desenvolver protótipos e soluções para problemas específicos em um curto período de tempo.
3. **Workshops de Design Thinking:** Oficinas que utilizam metodologias de design thinking para abordar desafios complexos de forma colaborativa e centrada no usuário, promovendo a criatividade e a inovação.
4. **Espaços de Co-criação:** Criação de ambientes físicos e virtuais que incentivem a colaboração e a troca de ideias entre diferentes áreas e disciplinas, facilitando o surgimento de inovações disruptivas.
5. **Incentivos à Inovação:** Implementação de programas de incentivo, como prêmios e reconhecimentos, para estimular a equipe a propor e desenvolver ideias inovadoras.

Ao longo do capítulo apresentamos aspectos que consolidam a importância da inovação e criatividade em ambientes disruptivos voltados ao desenvolvimento de pesquisas e geração de novas ideias, identificação de oportunidades e criação de novos negócios, destacando elementos essenciais para impulsionar o progresso científico e tecnológico. Exemplificamos que fomentar um ambiente que valorize a experimentação, o aprendizado contínuo e a diversidade de pensamento é fundamental para estimular a inovação.

Além disso, a implementação de processos estruturados, o engajamento da comunidade científica e a integração de tecnologias emergentes são essenciais para que laboratórios e grandes centros de pesquisa fortaleçam suas posições como promotores de integração na sociedade. Essas ações também inspirarão a próxima geração de cientistas e pesquisadores a buscar novas descobertas e avanços revolucionários.

CONCLUSÃO

Diante dos elementos discutidos ao longo dos capítulos abordados, é fundamental reconhecer o papel do empreendedorismo no contexto da pesquisa científica, sendo um vetor poderoso para transformar o conhecimento e desenvolvimento científico produzido em ambiente acadêmico em inovações tangíveis que beneficiem a comunidade e impulsionem o progresso econômico e social (Massa, L et al., 2017).

Demonstramos como pesquisadores e membros da equipe que incorporam a mentalidade empreendedora estão mais propensos a identificar lacunas no conhecimento, a buscar soluções criativas e a traduzir descobertas científicas em produtos ou processos comercialmente viáveis, sendo impulsionados pela proatividade, pela busca de oportunidades e pela inovação; assumindo, também, que gestão e gerenciamento de riscos fazem parte do processo de construção.

Além disso, que a capacidade de pensar de forma estratégica, de avaliar a viabilidade de ideias e de buscar parcerias com setores públicos e privados para a aplicação prática de descobertas pode gerar impactos significativos tanto na esfera acadêmica quanto na sociedade como um todo. Ao integrar o empreendedorismo à cultura acadêmica e promover a mentalidade empreendedora entre os membros da equipe de pequenos laboratórios ou grandes centros, será possível potencializar o impacto das pesquisas realizadas e assegurar que os conhecimentos produzidos sejam traduzidos em soluções concretas para desafios atuais e futuros (Massa, L et al., 2017).

REFERÊNCIAS

1. Gaglioni, C. (2022, August 13). Como os cortes de orçamento de pesquisa científica afetam você. https://www.nexojornal.com.br/expresso/2022/08/13/Como-os-cortes-de-or%C3%A7amento-de-pesquisa-cient%C3%ADfica-afetam-voc%C3%AA

2. Freitas, C M., Freitas, C A S L., Parente, J R F., Vasconcelos, M I O., Lima, G K., Mesquita, K O D., Martins, S C., & Mendes, J D R. (2015, January 1). USO DE METODOLOGIAS ATIVAS DE APRENDIZAGEM PARA A EDUCAÇÃO NA SAÚDE: ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA. Fundação Oswaldo Cruz, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 13(suppl 2), 117-130. https://doi.org/10.1590/1981-7746-sip00081

3. Mirzanti, I R., Simatupang, T M., & Larso, D. (2018, January 1). Evaluation of emerging entrepreneurship policy. https://doi.org/10.1504/ijepee.2018.091034

4. stock market investments ideas,blogging,business ideas - Mbaskills4u: research role in business operations. (2020, July 13). https://mbaskills4u.blogspot.com/search/label/research%20role%20in%20business%20operations

5. Souza, C R R D., & Silva, W M D. (2016, July 20). ESTRATÉGIAS DE ADAPTAÇÃO, REFORMULAÇÃO E ARGUMENTAÇÃO EM MONOGRAFIAS: UM ESTUDO DE RETEXTUALIZAÇÃO NA ESCRITA ACADÊMICA. Universidade Federal do Paraná, 93. https://doi.org/10.5380/rel.v93i1.41676

6. Catalyzing Creativity in Scientific Research. (2019, May 24). https://medium.com/knowledgr/catalyzing-creativity-in-scientific-research-3bbbf0e8be17

7. (2021, November 12). The Network of Networks. https://www.inno4sd.net/

8. Romania, A I P U O B S I 3 B R A M C P U O B S I 3 B R D T P U O B S I 3 B R A S D M P U O B S I 3 B. (2019, August 1). Management elements of conception and development of scientific research projects. https://hcvalidate.perfdrive.com/fb803c746e9148689b3984a31fccd902//

9. Rosa, M C D., & Paula, A P D. (2020, November 20). Diálogos entre Educação do Campo e Ensino de Ciências: possibilidades na formação de professoras/es de ciências da natureza. Federal University of Southern Frontier, 3(4), 3-21. https://doi.org/10.36661/2595-4520.2020v3i4.11806

10. The Value of Collaboration: Improving Innovation in University-Business Relationships. (2018, May 29). https://rossdawson.com/the-value-of-collaboration-improving-innovation-in-university-business-relationships/

11. Sarwenda, Biduri. "Intellectual capital, business performance, and competitive advantage: An empirical study for the pharmaceutical companies." *QUALI TY Access to Success* (2020): 103-106.

12. ROY, A. High Drug Prices Don't Accelerate Innovation—Lower R&D Costs Do. Disponível em: <https://freopp.org/high-drug-prices-dont-accelerate-innovation-lower-r-d-costs-do-7e87b30489ee>.

13. Dupré, John. "Scientific Pluralism and the Plurality of the Sciences: Comments on David Hull's" Science as a Process"." *Philosophical Studies: An International Journal for Philosophy in the Analytic Tradition* 60.1/2 (1990): 61-76.

14. *Torres, Eduardo. Análise Social*, 210, xlix (1.o), 2014 issn online 2182-2999

15. Mendoza-Silva, Andrea. "Innovation capability: a systematic literature review." *European Journal of Innovation Management* 24.3 (2021): 707-734.

16.Del Bosco, B., Mazzucchelli, A., Chierici, R. *et al.* Innovative startup creation: the effect of local factors and demographic characteristics of entrepreneurs. *Int Entrep Manag J* **17**, 145–164 (2021).

17.Corrêa, Victor Silva, et al. "Entrepreneurial orientation far beyond opportunity: the influence of the necessity for innovativeness, proactiveness and risk-taking." International journal of entrepreneurial behavior & research 28.4 (2022): 952-979.

18. Westberg, Peter. Bill Gates: The Man Who Put a Computer in Every Home. Disponível em: <https://quartr.com/insights/business-philosophy/bill-gates-the-man-who-put-a-computer-in-every-home>. Acesso em: 4 jun. 2024.

19. BALCH, B. Making science serve humanity: Jennifer Doudna, PhD, says CRISPR gene-editing technology should be accessible to all. Disponível em: <https://www.aamc.org/news/making-science-serve-humanity-jennifer-doudna-phd-says-crispr-gene-editing-technology-should-be> (2021).

20. LEIGH, D. SWOT analysis. Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3, v. 1-3, n. 2, p. 115–140, 23 fev. 2010.

21. Waltz, E. Cosmetics: when biotech is better than nature. *Nat Biotechnol* **40**, 626–628 (2022).

22. MASSA, L.; TUCCI, C. L.; AFUAH, A. A Critical Assessment of Business Model Research. Academy of Management Annals, v. 11, n. 1, p. 73–104, jan. 2017.

23. Ramos, Alberto Guerreiro. “Nova ciência de alocação de recursos: uma reflexão à partir de Alberto Guerreiro Ramos.” R Bras Planej Desenv, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, Brasil; Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2017.

24. GREENE, R. M. Is basic research a good investment? Birth Defects Research Part A: Clinical and Molecular Teratology, v. 82, n. 1, p. 1–2, jan. 2008.

25. VENTURA, M.; OLIVEIRA, S. C. DE. Integridade e ética na pesquisa e na publicação científica. Cadernos de Saúde Pública, v. 38, n. 1, 2022.

24. RESNIK, D. B. Science and Money: Problems and Solutions. Journal of Microbiology & Biology Education, v. 15, n. 2, p. 159–161, 15 dez. 2014.

25. DEHAAN, R. L. Teaching Creativity and Inventive Problem Solving in Science. CBE—Life Sciences Education, v. 8, n. 3, p. 172–181, set. 2009.

26. KERKA, F.; KRIEGESMANN, B.; SCHWERING, M. G. Evaluating innovation ideas: a comprehensive approach to New Product Development. International Journal of Technology Intelligence and Planning, v. 5, n. 2, p. 118, 2009.

27. IGLIČ, H. et al. With whom do researchers collaborate and why? Scientometrics, v. 112, n. 1, p. 153–174, 2017.

28. FISCHER, B. B.; SCHAEFFER, P. R.; VONORTAS, N. S. Evolution of university-industry collaboration in Brazil from a technology upgrading perspective. Technological Forecasting and Social Change, v. 145, p. 330–340, ago. 2019.

CAPÍTULO 11

IMPACTOS DE FUSÕES & AQUISIÇÕES SOBRE O CLIMA DAS ORGANIZAÇÕES EM DECORRÊNCIA DO CHOQUE CULTURAL

Data de submissão: 10/06/2024 *Data de aceite: 01/08/2024*

Davi de Andrade Cruz
Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - Juiz de Fora - Minas Gerais
https://lattes.cnpq.br/1700370272770605

RESUMO: Fusões e aquisições constituem parte indispensável do capitalismo global, havendo evidências de que impactam destrutivamente o clima organizacional durante sua implementação. Demissões, realocação de pessoal e choque cultural podem constituir causas principais de deterioração do clima organizacional nas operações de fusão e aquisição. A piora no clima organizacional pode causar problemas para toda a empresa. Sobre o choque cultural, abordagens de mitigação de danos ao clima organizacional podem ter viabilidade. Partindo desses pressupostos, este trabalho tem por objetivo descrever a dinâmica da relação entre choque cultural e clima organizacional nas empresas em processo de fusão e aquisição. Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico. Os resultados indicaram que a relação entre choque cultural e clima organizacional deve existir e é relevante nas fusões e aquisições, propondo taxonomia de estados emocionais como forma de melhor entender as variações do clima e suas causas. Determinados estados emocionais parecem se repetir nas fusões e aquisições, mas não foi possível determinar seu nível de recorrência e frequência. O estudo das percepções emocionais ligadas ao clima organizacional em sua evolução no tempo próprio das fusões e aquisições se evidenciou como promissor, caracterizando sua distribuição temporal conforme a taxonomia proposta de estados emocionais. Foram também encontrados indícios de que danos nos elementos da cultura ocasionam piora do clima organizacional. Não foi possível, entretanto, determinar a proporção ou quantificação dessa correlação, ou sua relação qualitativa.

PALAVRAS-CHAVE: Fusões e Aquisições, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Choque Cultural.

IMPACTS OF MERGERS AND ACQUISITIONS ON THE CLIMATE OF ORGANIZATIONS AS A RESULT OF CULTURAL SHOCK

ABSTRACT: Mergers and acquisitions are an indispensable part of global capitalism, with evidence that they have a destructive impact on the organizational climate during their implementation. Layoffs, reallocation of personnel and culture shock can be major causes of deterioration in the organizational climate in merger and acquisition operations. The worsening of the organizational climate can cause problems for the entire company. Regarding culture shock, approaches to mitigate damage to the organizational climate may be viable. The study aimed to describe the dynamics of the relationship between culture shock and organizational climate in companies undergoing merger and acquisition processes. It was an exploratory bibliographic research. The specific bibliography on the subject is scarce. The results indicated that the relationship between culture shock and organizational climate must exist and is relevant in mergers and acquisitions, proposing a taxonomy of emotional states as a way to better understand climate variations and their causes. Certain emotional states seem to be repeated in mergers and acquisitions, but it was not possible to determine their level of recurrence and frequency. The study of emotional perceptions linked to the organizational climate in its evolution in the time frame of mergers and acquisitions proved to be promising, characterizing its temporal distribution according to the proposed taxonomy of emotional states. Indications were found that damage to the elements of culture cause a worsening of the organizational climate; it was not possible to determine the proportion or quantification of this correlation, or its qualitative relationship. It is recommended to continue the research effort on this topic.

KEYWORDS: Mergers and Acquisitions, Organizational Culture, Organizational Climate, Culture Shock.

INTRODUÇÃO

As práticas do mundo empresarial conhecidas sob a denominação geral de Fusões e Aquisições (F&A), constituem um fenômeno intrínseco à dinâmica capitalista contemporânea. Segundo Madalena e Teza (2016, p.77), os termos fusões e aquisições são geralmente utilizados de maneira intercambiável, embora não sejam sinônimos - uma empresa faz uma aquisição quando compra outra, e o termo fusão faz referência à estratégia pela qual duas empresas concordam em integrar suas operações de forma equitativa.

Para a reestruturação corporativa, os processos de fusão e aquisição têm acentuada relevância. Em 2017, o volume mundial dessa classe de negócios chegou a US$ 4,7 trilhões; à época, comparado com os valores medidos de PIBs nacionais, esse montante das operações de fusão e aquisição equivaleria a quarta maior economia do mundo, estando, no mesmo ano, bem acima do dobro do dispêndio mundial com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), que foi de aproximados US$ 2 trilhões (KING; BAUER; SCHRIBER, 2018).

Os relatos de profissionais que passaram por esse processo e a revisão da literatura indicam - havendo carência de pesquisas bem estruturadas a respeito - que as fusões e aquisições, por acarretarem significativas mudanças, impactam fortemente

o clima organizacional durante sua implementação, usualmente de forma destrutiva. Em parte, esses impactos decorrem das demissões e realocação de pessoal comuns a esses processos, em outra parte pelo choque cultural (aparentemente inevitável) entre as empresas que devem se integrar. Assim, as participantes dessas operações, além de todos os riscos inerentes (de negócios, financeiros, operacionais e logísticos, dentre outros), ficam expostas a um risco adicional na gestão de pessoas, pois a piora no clima organizacional tende a causar baixas no desempenho individual e de equipes, com reflexos que se espalham por diversas áreas (MACIEL, 2022).

Demissões e remanejamento de pessoal comumente são decididos desde a etapa de negociação da operação de fusão e aquisição, havendo pouca margem de liberdade sobre esse aspecto. No entanto, sobre o choque cultural, que pode ecoar até depois da integração das empresas, abordagens bem planejadas e implementadas de mitigação de danos ao clima organizacional podem fazer grande diferença. Assim, justifica-se buscar um maior conhecimento sobre os impactos das fusões e aquisições sobre o clima das organizações em decorrência do choque cultural, tema deste trabalho.

A pesquisa que deu base a este artigo foi exploratória de caráter bibliográfico, na forma de artigo, desenvolvida com base em material já elaborado, buscando limitar-se aos impactos do choque cultural inerente às fusões e aquisições sobre o clima organizacional, desconsiderando os impactos de redimensionamento e relocação de pessoal. Além do material necessário ao embasamento conceitual, seis estudos de caso constituem o núcleo do referencial teórico.

O objetivo geral do artigo é descrever a dinâmica da relação entre o fenômeno do choque cultural e o clima organizacional nas empresas sujeitas a um processo de fusão e aquisição. Como objetivos específicos da pesquisa, listam-se: i) identificar se há correlação entre os problemas de clima organizacional e o choque cultural inerente às fusões e aquisições; ii) relacionar os estados emocionais mais recorrentes dentre os empregados das empresas durante o processo de fusão e aquisição, como fatores determinantes do clima organizacional; iii) descrever como se distribuem, no tempo próprio das operações de fusão e aquisição, os problemas de clima organizacional causados pelo choque cultural e; iv) relacionar os danos aos elementos da cultura organizacional nas fusões e aquisições aos eventos nocivos ao clima organizacional.

O artigo se estrutura em cinco seções, começando por esta introdução. A segunda apresenta o referencial teórico pesquisado. A terceira descreve a metodologia utilizada. Na quarta seção são analisados e discutidos os resultados da pesquisa teórica. Na quinta e última seção, são apresentadas as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, segundo Ferreira (2019), os processos de F&A tiveram início desde que os governos brasileiros decidiram privatizar importantes setores da economia estatal; assim, os movimentos de F&A ficaram associados às mudanças macroeconômicas características do processo de globalização, desde o final dos anos 1980, tornando-se uma forte tendência no mundo dos negócios nacionais.

A evolução do volume de transações de F&A no Brasil, de 2010 a 2022, apresenta um crescimento médio de 9,09% ao ano, e o impacto da pandemia de Covid-19, na virada de 2020 para 2021 – com um crescimento de 65,2% – indica movimento atípico da concentração empresarial, possivelmente causado pelas expressivas oportunidades de aquisição de empresas fragilizadas por outras mais capitalizadas (FUSÕES E AQUISIÇÕES, 2023; KPMG, 2021; PWC, 2020). O material disponível a respeito apresenta-se quebrado em períodos diversos sob diferentes óticas, e por isso se apresenta no Gráfico 1 uma elaboração do autor extraída de três fontes diversas, buscando demonstrar a relevância nacional do fenômeno e, consequentemente, do problema de pesquisa.

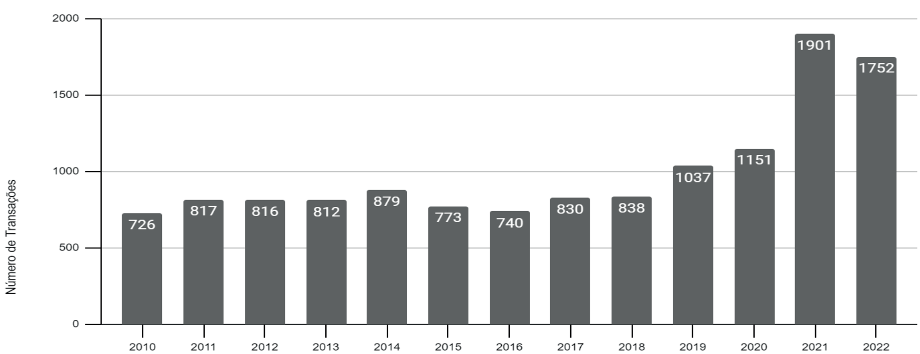


Gráfico 1 – Evolução do Volume de Transações de Fusões e Aquisições no Brasil de 2010 a 2022.

Fonte: Elaboração própria, com base em FUSÕES E AQUISIÇÕES (2023), KPMG (2021), PWC (2020).

As 1752 operações de F&A ocorridas em 2022 no Brasil movimentaram R$ 440,4 bilhões (FUSÕES E AQUISIÇÕES, 2023). Considerando o PIB nacional de R$ 9,9 trilhões no mesmo ano, o montante das operações de F&A no País equivaleu a 4,4% do PIB.

O caso do aumento das operações de F&A a partir da pandemia de Covid-19 é emblemático da teoria de que as fusões ocorrem em ondas, fortemente agrupadas por tipo de indústria, conforme a reação do mercado a choques imprevistos na estrutura das indústrias (KING; BAUER; SCHRIBER, 2018; MITCHELL; MULHERIN, 1996, *apud* MENDOZA, 2019).

Quanto às razões de sua ocorrência, Nguyen, Yung e Sun (2012) demonstraram que a maior parte dessas operações ocorre por múltiplos motivos em duas grandes categorias: crescimento de valor da nova empresa *(value-increasing)* e perda de valor da nova empresa *(value-decreasing)*. Os casos de *value-increasing* decorrem da sinergia na combinação das operações, do aumento da eficiência operacional e da capacidade de alavancagem financeira das empresas que se unem. Os casos de *value-decreasing* envolvem a predominância de interesses pessoais, como aumento de bonificações e de poder, e a busca de satisfação pessoal de dirigentes e gestores *(agency problems)*. Observa-se que, mesmo com a perda de valor da nova empresa - durante um tempo determinado - em relação às anteriores que se uniram, pode haver aumento de poder de mercado, em função da concentração maior das atividades exercidas, maiores barreiras à entrada de novos concorrentes e vantagens de custos (MENDOZA, 2019).

Quanto à taxonomia de F&A, segundo Gonçalves e Cintra (2020), abrem-se inicialmente nos dois grupos principais, o das fusões empresariais propriamente ditas e o das aquisições ou incorporações. A subclassificação das fusões se dá em horizontais, verticais e de conglomerado, e a das incorporações em horizontais ou verticais.

A operação de fusão é definida no Art. 228 da Lei 6.404/1976 como “a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” (BRASIL, 1976). De acordo com Camargo e Barbosa (2015, *apud* Gonçalves e Cintra, 2020):

> Existem três grupos de fusões, sendo eles horizontal, vertical e conglomerado. A fusão horizontal ocorre entre duas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade, na maioria das vezes são concorrentes entre si. A fusão vertical resulta da união entre empresas que fazem parte da mesma cadeia produtiva, podendo ser para cima (montante), com foco nos fornecedores, ou para baixo (jusante), com foco nos distribuidores. A fusão em conglomerado envolve empresas de ramos de atividade diferentes, em que seu principal objetivo é a diversificação de investimentos, com objetivo de reduzir riscos e aproveitar oportunidades de investimento.

A operação de aquisição é denominada incorporação no Art. 227 da Lei 6.404/1976, que a define como “a operação pela qual uma ou mais sociedades são absorvidas por outra, que lhe sucede em todos os direitos e obrigações” (BRASIL, 1976). Na aquisição ou incorporação horizontal, as sociedades envolvidas são totalmente independentes ou, se uma tem participação na outra, não a controla; e são empresas atuantes no mesmo setor da economia, comumente concorrentes. Na aquisição ou incorporação vertical, as sociedades envolvidas devem estar previamente unidas por uma relação de controle societário, onde uma é controladora e a outra é controlada ou subsidiária integral. Quando a controladora incorpora sua controlada, trata-se de uma incorporação vertical ascendente e, se a controlada incorporar à controladora, terá uma incorporação vertical descendente (GONÇALVES; CINTRA, 2020).

Machado (2022) agrupa as etapas das F&A em três grandes grupos de processos: *due diligence,* negociação e integração. Ainda segundo Machado (2022, p.31-32), *due diligence* é um processo de "validação para verificar se os fatores que impulsionam o negócio são reais ou ilusórios", antecedendo a oferta formal e conduzido pela empresa dominante/adquirente junto à empresa a ser absorvida. A negociação "tem por objetivo adequar a proposta indicativa de valor e suas condições aos interesses do vendedor e documentá-la através de instrumentos jurídicos" (MACHADO, 2022, p.32). Por fim, a integração, quando, com o negócio concluído, devem ser integrados os recursos humanos, as culturas corporativas, a operação, a gestão, os sistemas de informação, os métodos contábeis, as práticas financeiras, enfim, todos os temas que permeiam as duas empresas (MACHADO, 2022).

Apesar de suas razões de existência serem relevantes e dos possíveis benefícios que podem ser proporcionados aos sócios ou acionistas, as F&A não ocorrem sem traumas e perdas diversos, impactando o corpo funcional das empresas envolvidas. Dentre esses problemas, são comumente relatados, *a priori,* aqueles relacionados ao redimensionamento e reenquadramento de pessoal, no sentido objetivo. Como exemplos, podem ser mencionados a perda de conhecimento e de competências, e no sentido subjetivo com as patologias emocionais e psicossomáticas como aquelas causadas pela perda da convivência com colegas e do medo de demissão. Outros tantos desconfortos e patologias derivam do expressivo processo de encontro ou choque de diferentes culturas organizacionais, o que se reflete numa piora do clima organizacional (FERREIRA, 2019; MACIEL, 2022).

Como o presente trabalho foca nos impactos das F&A sobre o clima organizacional causados pelo choque de culturas organizacionais, buscando eventuais padrões repetitivos dos problemas inerentes ao fenômeno na respectiva literatura, vale resgatar os conceitos de cultura e clima organizacional, sua medição e sua relação com os processos de F&A, conforme a seguir exposto.

CULTURA ORGANIZACIONAL - CONCEITO E ELEMENTOS

Dias (2008, *apud* Silva e Woida, 2019), dentre vários conceitos, define a cultura organizacional como "o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum" e acrescenta que a cultura "oferece formas definidas de pensamentos, sentimentos e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização".

Silva e Woida (2019) trazem uma taxonomia complexa dos elementos constituintes da cultura organizacional, a qual foi resumida no Quadro 1 a seguir, buscando permitir uma visão mais abrangente do conceito.

Elemento	Descrição
Valores	Concepções compartilhadas do que é importante e, portanto, desejável, e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões.
Crenças	Aceitação consciente de ideias que não necessitam de demonstrações concretas, despertando, de maneira geral, fanatismo e fervor em quem as professa.
Ritos, rituais e cerimônias	Processos necessários e estabelecidos (fixados com mais força com o passar do tempo) de entrada na organização, onde é mostrado ao novo funcionário o que a organização valoriza e o que dele se espera. Ritos são atividades convencionais e frequentes, utilizadas em datas incomuns, intervindo na conduta dos funcionários. Rituais são atividades que expressam e intensificam objetivos e princípios essenciais da organização, indicando quem são as pessoas notáveis. Cerimônias são momentos notáveis onde se acentuam valores específicos.
Mitos	Histórias em que eventos históricos se misturam com a ficção, mas que são consistentes com certos valores e crenças da organização; cumprem funções fundamentais para a criação, assimilação, difusão e transmissão de valores e crenças comuns e, portanto, fundamentam a história das organizações e lhes imprimem personalidade e caráter.
Linguagem (jargão)	Conjunto de formas especiais utilizadas para a comunicação entre funcionários dentro da organização; tem força unificadora, que mantém viva e fortalece a cultura organizacional.
Sagas	Narrativas históricas de realizações dos fundadores ou de um grupo, que se apresentam cheias de incidentes e dificuldades, caracterizando-se como aventuras épicas. Incluem histórias de como os fundadores criaram a organização e conseguiram chegar a um determinado patamar.
Slogans ou lemas organizacionais	Expressões concisas e fáceis de lembrar, contendo uma ideia central sobre os principais valores da empresa, resumida em uma frase curta.
Conduta	Maneira como as pessoas se vestem, sentam, conversam, comem, descansam e se reúnem dentro da organização - características naturais pertencentes a cada cultura organizacional.
Tabus	Forma de disciplinar os funcionários, destacando aquilo que é errado e não se deve fazer. Cumprem um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, e colocam em evidência o que não é permitido na organização.
Símbolos	Qualquer objeto ou ato com um significado que reforça os valores da organização, e que, guardado por muito tempo, tem um efeito simbólico muito importante, associado aos seus fundadores.
Hábitos	Comportamentos repetitivos e cotidianos adquiridos pela realização de ações que passam a fazer parte da rotina do empregado numa organização
Normas e costumes	Tendem a ditar a forma pela qual a organização quer que seus funcionários realizem suas tarefas. Há normas codificadas como leis, decretos, regulamentos, regras escritas, etc. e aquelas ritualizadas nos costumes (não codificadas).
Comunicação	Atividade de interação baseada na troca de mensagens verbais e não verbais, para que haja o fluxo necessário de informações dentro da organização.
Ideologia	Conjunto de ideias e crenças dos fundadores da organização, que as julgam importantes e necessárias para o seu crescimento.
Elementos materiais	Instalações, mobiliário, equipamentos e outros recursos físicos que compõem a estrutura organizacional.
Elementos estruturais	São aqueles relacionados com os aspectos formais da organização, como, por exemplo: os níveis de autoridade e decisão, o estabelecimento de normas e políticas, estratégias, procedimentos pré-estabelecidos, formas de controle, hierarquia, etc.

Quadro 1 – Elementos da Cultura Organizacional.

Fonte: elaboração própria, com base em Silva e Woida (2019).

Uma vez referenciados os conceitos e elementos da cultura organizacional, passa-se ao estudo do clima organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL - CONCEITO E MÉTODOS DE AFERIÇÃO

Em uma análise sobre a evolução do conceito de clima organizacional, Keller e Aguiar (2020), embora concluam não haver consenso a respeito, demonstram que, em geral, refere-se à atmosfera predominante, humor e percepção geral de uma organização como vivenciada por seus membros. Assim, o clima organizacional abrange as percepções, atitudes e crenças compartilhadas sobre o ambiente de trabalho, liderança, políticas, práticas e relacionamentos interpessoais dentro da organização, enfocando as experiências subjetivas dos indivíduos e as impressões coletivas que eles formam sobre seu local de trabalho.

Medir ou avaliar o clima organizacional envolve o uso de vários métodos e instrumentos de pesquisa para coletar dados sobre as percepções, atitudes e experiências dos funcionários dentro da organização. Dentre as abordagens comumente usadas nessa medição, estão pesquisas e questionários, entrevistas ou grupos focais com funcionários, observação direta, inventários específicos, dados de arquivo e registros organizacionais (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021; CARVALHO *et al.*, 2018).

A próxima seção aborda casos efetivamente estudados no objeto de atenção deste trabalho, o impacto das fusões e aquisições no clima organizacional.

AMOSTRAGEM DE ESTUDOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL APÓS FUSÕES E AQUISIÇÕES

Durante o processo de pesquisa teórica, buscou-se estudar e compreender alguns dos principais conceitos relacionados às F&A e ao clima organizacional. O texto a seguir busca relacionar os principais e mais recorrentes impactos desses processos no clima organizacional das empresas envolvidas. O estudo se limita a operações ocorridas no Brasil, porém sem exclusão de origens estrangeiras dos grupos envolvidos de F&A. Ao todo, o material de referência compreende seis estudos nesse contexto, sobre os quais são extraídas as informações das seis subseções a seguir. Maiores informações sobre os critérios de escolha dos casos estão disponíveis na seção que aborda a metodologia desenvolvida.

Pesquisa exploratória sobre 54 operações de F&A ocorridas no Brasil até 2003

Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004) examinaram diferentes aspectos de um conjunto de 54 operações de F&A ocorridas no Brasil até 2003, focando nos seus objetivos e consequências. Desse total de casos estudados, 20 eram de aquisições de empresas brasileiras por empresas estrangeiras, 20 de aquisições ou fusões entre empresas brasileiras e 14 de fusões ou aquisições entre empresas estrangeiras já operando no Brasil.

Foram realizadas 241 entrevistas com executivos-chave e gerentes de linha, em três etapas dos processos: avaliação e seleção das empresas-alvo; negociação das condições do acordo e; processo pós-fusão ou aquisição. Um ponto em comum da maioria dos entrevistados é que a integração se deu de maneira impositivo-coercitiva. Os casos foram divididos em dois grupos, um de casos de insucesso e outro dos bem-sucedidos – a partir de critérios de lucratividade, flexibilidade, produtividade e aumento de participação de mercado.

Impactos negativos foram relatados como "inesperados" para as corporações, sendo percebidos como resultantes do processo de F&A, tanto na dimensão da cultura organizacional quanto do clima organizacional, havendo indícios fortes de causa e consequência entre ambas as dimensões. Esses impactos negativos foram bem mais expressivos nos casos de insucesso.

Nas culturas organizacionais, foram detectados problemas como: perdas de visão estratégica, de espírito de equipe, de experiência e memória organizacional e de liderança; aumento de burocracia e; crise de comunicação.

Percebeu-se também a deterioração do clima organizacional, destacando-se a manifestação de sentimentos como raiva e ressentimento em relação à empresa. Foram detectadas quedas na criatividade, na capacidade de inovação, no desempenho e na produtividade individuais. Houve perdas de comprometimento, de atitude empreendedora e de confiança, aumentando a resistência dos funcionários em participar das iniciativas da organização.

Os autores identificaram como principais causas dos insucessos e impactos negativos relatados a visão segmentada, limitada à perspectiva pessoal, dos agentes envolvidos com poder relevante, com dificuldade em perceber aspectos culturais e do clima organizacional, e as disputas/jogos de poder entre os executivos.

Aquisição de uma grande cervejaria brasileira por um grupo canadense da indústria de bebidas - 2002

Sobre a aquisição de uma cervejaria brasileira por um grupo canadense, ocorrida em 2002, por meio de entrevistas realizadas por diferentes agentes em etapas sucessivas do processo, Casali (2006) concentrou-se nos aspectos de comunicação da operação, porém destacou, na dimensão do clima organizacional, diferentes estados emocionais e mentais dos empregados, seguindo taxonomia temporal própria.

Na etapa de negociação, foram identificados sentimentos de ansiedade, insegurança, euforia e esperança na oportunidade, relacionados à antecipação das mudanças. Já durante o anúncio e a aprovação da operação, detectou-se estresse emocional, apreensão e receio, relacionados a incertezas reais sobre a aprovação do negócio.

Na etapa de integração, foram relatados sentimento de insegurança, "luto" pela antiga organização, frustração, contrariedade, raiva, exaustão ou cansaço, entusiasmo, motivação, euforia e confiança, tudo isso relacionado, de forma relevante, ao conflito entre as culturas organizacionais.

Durante a consolidação (pós-integração), foram detectados estados emocionais de estabilidade relativa, conforto e afirmação pessoal, resultantes, principalmente, das estratégias de gestão de pessoal e das melhorias sucessivas na comunicação interna.

Fusão de grandes bancos brasileiros - 2008

Ornelas (2014), em estudo de caso sobre a fusão de dois grandes bancos brasileiros ocorrida em 2008, constatou que a gestão do choque cultural é considerada uma das principais causas do fracasso de operações de F&A no Brasil, mas, paradoxalmente, a maioria dos dirigentes de empresas não planeja essa necessidade, ocorrendo em geral a imposição da cultura da empresa dominante na operação. Os principais problemas relatados foram descritos como: insegurança e incerteza (ocasionadas por falhas de comunicação interna); choque entre comportamento informal predominante em um grupo e informalidade no outro, e; choque entre as estruturas organizacionais, uma mais vertical (hierarquizada) e outra mais horizontal. Esses problemas foram superados em um tempo relativamente curto pela adoção de medidas adequadas de gestão de pessoas, dentre as quais a demissão assistida dos trabalhadores que não se adaptaram às mudanças necessárias, e essa fusão é considerada um caso especialmente bem sucedido.

Aquisição de instituição de educação superior familiar por grupo estrangeiro – Rio de Janeiro, 2011

Ferreira (2019) estudou o caso de uma instituição de educação superior (IES), até então controlada como empresa familiar, no Rio de Janeiro, que em 2011 foi adquirida por um grupo multinacional do setor de educação. Os principais instrumentos utilizados foram entrevistas e questionários aplicados *ex post* a funcionários e ex-funcionários da IES.

Na esfera cultural, foram verificados os seguintes problemas: a inexistência de um modelo de integração, o que causou o predominante não-envolvimento dos funcionários na integração necessária; a implementação de mudanças em praticamente todos os elementos da cultura organizacional de forma impositiva e sem a devida comunicação prévia; a perda de lideranças e talentos essenciais e; deficiências graves de comunicação interna e de compartilhamento de informações.

Na dimensão do clima organizacional, à época da aquisição, verificou-se que ele foi positivamente impactado, o que é fenômeno raro, mas ao longo do primeiro ano posterior, a situação se inverteu completamente, com a imposição de diversas mudanças que não foram comunicadas ao corpo funcional. Portanto, foi na fase de implementação que os maiores problemas surgiram, surgindo forte insegurança e temor.

Os problemas culturais e de clima organizacional foram causados, sobretudo, pela falta de um planejamento adequado para a mudança, especialmente de um plano de comunicação; a falta desse plano era ainda sentida quando da realização do estudo, quando a aquisição da IES era considerada um caso de insucesso.

Fusão de duas empresas líderes no Setor de Óleo e Gás – 2017

Em estudo de caso sobre a fusão de duas empresas líderes no Setor de Óleo e Gás no Brasil, a qual originou nova multinacional nessa indústria, Fernandes (2019) buscou determinar o sucesso ou insucesso da operação, ocorrida em 2017, e como foram mitigados os problemas derivados do choque cultural. O instrumento de aferição foi um conjunto de questionários aplicados *ex post* na sede da empresa resultante, no Rio de Janeiro.

Quanto aos efeitos da fusão na cultura organizacional, foram verificados: insatisfação com as normas e políticas da empresa resultante; piora geral dos processos de trabalho.

No clima organizacional, apurou-se que a grande maioria dos funcionários se sentia melhor na empresa de origem antes da fusão, havendo expressiva desigualdade entre os legados de cada um dos grupos envolvidos - e além disso não houve efetiva integração entre os dois grupos. Isso tudo causava, à época do estudo, uma percepção de insatisfação e tensão crescentes na empresa resultante.

Aquisição de seguradora brasileira por grupo alemão – 2019

Machado (2022) realizou o estudo de caso da aquisição de uma grande seguradora brasileira, em 2019, por um grupo alemão do mesmo setor, com foco no fenômeno ocorrido de evasão dos funcionários durante o processo. A pesquisa demonstrou que questões importantes de cultura e clima organizacional estiveram ligadas aos desligamentos voluntários. Os principais instrumentos utilizados foram entrevistas aplicadas ao pessoal da empresa adquirida durante a etapa de integração.

Na dimensão da cultura organizacional, destacaram-se a perda da identidade corporativa, grandes mudanças estruturais sem intervalos de adaptação, a desintegração de equipes de trabalho e relacionamentos, tudo fortemente alimentado por um planejamento e comunicação deficientes por parte da incorporadora desde a *due diligence*.

Na dimensão do clima organizacional, o choque cultural causou forte sentimento de despertencimento, de "perda do lar", assim como de regressão ou descontrole sobre a própria carreira profissional, e incertezas sobre novas funções ou atividades – insegurança sobre o futuro profissional, não ligada ao medo de demissões involuntárias.

Uma vez conhecidos os principais conceitos que podem embasar o estudo aqui desenvolvido e destacadas as principais conclusões de pesquisas realizadas sobre o tema enfocado, a próxima seção apresenta a metodologia seguida.

METODOLOGIA

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória de caráter bibliográfico, desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por artigos científicos, monografias, teses e dissertações nacionais, com recorte temporal entre os anos de 2004 a 2022. Parte do material de referência foi usado para o esclarecimento de conceitos e seis trabalhos que utilizam estudos de caso sobre o tema foram destacados no referencial teórico, sendo que desses seis, um é de estudo sobre múltiplos (54) casos e os cinco demais sobre casos individuais, sendo a totalidade de operações ocorridas no Brasil, sem distinção entre a origem nacional dos grupos empresariais envolvidos. O período de pesquisa partiu do ano de 2004 devido à escassez de material sobre o tema pesquisado, o que acabou sendo fortuito porque permitiu abarcar duas grandes ondas de F&A ocorridas no País.

Embora não tenha sido encontrada, na presente pesquisa, uma taxonomia estabelecida sobre os impactos das F&A sobre o clima organizacional, destacaram-se duas importantes causas para esses impactos: o redimensionamento de pessoal, quase sempre com demissões expressivas e; o choque entre as diferentes culturas organizacionais. No presente estudo, foram desconsiderados os impactos causados puramente pela realização de redimensionamento de Recursos Humanos (especialmente demissões e ajustes salariais) por estarem ligados a aspectos econômicos e de custo praticamente inevitáveis em F&A, estando o foco nos impactos de F&A sobre o clima organizacional causados pelo choque cultural entre as empresas envolvidas.

Não foi identificado, junto às bases de dados consultadas, referencial bibliográfico específico dessa correlação de fenômenos; por isso, para a escolha dos seis estudos de caso já mencionados optou-se pela seleção daqueles que tratam de forma mais coerente a cadeia relacional Fusões e Aquisições → Choque de Culturas Organizacionais → Impactos no Clima Organizacional, com o fim de validar a presente pesquisa e enriquecer os conhecimentos adquiridos.

Com exceção de um livro de referência (material físico), todos os demais estudos e norma utilizada possuem gratuidade no acesso e estão disponíveis de forma completa nas bases de dados. Deu-se preferência por trabalhos do idioma português e inglês.

No presente artigo foram também elaborados um gráfico e dois quadros de correlação conceitual.

DISCUSSÃO E RESULTADOS

Para compreender a dinâmica da relação entre o choque cultural e o clima organizacional no contexto de uma operação de fusão e aquisição, torna-se necessário isolar o quanto possível o choque das culturas como fenômeno e causa de problemas de clima organizacional, e ao mesmo tempo estudar esses últimos - quais problemas de clima ocorrem nas F&A, quais podem ser atribuídos ao choque cultural, como eles se apresentam no decorrer de uma operação de fusão e aquisição e como se dá a relação entre cultura e clima nesse contexto. Após analisar os estudos de caso referenciados neste trabalho, quatro grandes questões surgiram para integrar a descrição da dinâmica mencionada - essas questões se relacionam diretamente aos objetivos específicos da pesquisa, relacionados na Seção 1 (Introdução):

> (I) Até que ponto se pode separar o medo e as incertezas causados pela expectativa e realização de demissões dos demais sentimentos e estados de espírito negativos que surgem em virtude de choques culturais mal geridos? É efetivamente possível correlacionar os problemas de clima organizacional ao choque cultural advindo das F&A, conforme a limitação aqui proposta?
>
> (II) Quais sentimentos, atitudes ou estados de espírito se destacam como mais recorrentes dentre os empregados das empresas envolvidas nas operações de F&A?
>
> (III) Como se apresentam os problemas de clima organizacional causados pelo choque cultural nas F&A quanto ao tempo ou etapa do processo?
>
> (IV) É possível relacionar os danos aos elementos da cultura organizacional nas F&A com os eventos nocivos ao clima organizacional?

Hernandez e Caldas (2001) explicam que o fenômeno da resistência à mudança organizacional, induzida ou forçada externamente, tanto no plano individual quanto no de uma coletividade, começou a ser melhor estudado após a Segunda Grande Guerra, gerando

alguns pressupostos que continuam a ser aceitos como verdades absolutas na maior parte das abordagens e estratégias visando a implementação de mudanças relevantes: a resistência seria natural e inevitável; algo nocivo às organizações e às iniciativas de mudança; algo que ocorreria apenas entre empregados (não entre os gestores) e; um fenômeno massificado (organizações retratadas como corpos indistintos inclinados a resistir à mudança).

Entretanto, focando no indivíduo como unidade de análise e utilizando conceitos contemporâneos da Psicologia da Percepção, Hernandez e Caldas (2001) elaboraram um novo:

> (…) modelo do processo perceptual individual em situações de mudança organizacional, compreendendo uma série de (...) estágios desde a exposição aos estímulos apresentados pelo ambiente até a adoção de um comportamento, cujos resultados possíveis são: a) adoção de um comportamento resistente; b) decisão para superar a resistência; c) indecisão; d) adoção espontânea da mudança. O modelo também inclui, explicitamente, a presença de dois conjuntos de variáveis (individuais e situacionais) que podem exercer influência sobre o processo de percepção.

Aplicando o modelo de Hernandez e Caldas (2001) ao contexto de mudanças trazidas por F&A às organizações envolvidas, percebe-se que, na dimensão do clima organizacional, o processo é efetivamente individual, ligado a variáveis individuais, e; na dimensão do choque ou encontro de diferentes culturas organizacionais, o processo é coletivo ou grupal, ligado a variáveis situacionais.

Assim, voltando à pergunta (I), no caso das consequências para o clima organizacional advindas de demissões ou de sua expectativa, é usual um comportamento resistente tanto pelo indivíduo quanto pelo grupo (ação de associações de funcionários, sindicatos e similares), porém, os demais comportamentos possíveis diante da mudança organizacional – decisão para superar a resistência, indecisão ou adoção espontânea da mudança – não estão dentro da margem de escolha, quer do indivíduo, quer do grupo. Além disso, normalmente os processos de integração nas F&A, bem ou mal comunicados, já trazem um pacote pronto de demissões e realocação de pessoal sobre o qual a resistência é usualmente inútil.

Entretanto, diante do choque cultural resultante de F&A, os indivíduos e grupos têm a possibilidade de ajustar sua resposta com um grau muito maior de liberdade. Além disso, há nesse aspecto um empoderamento muito maior dos executivos e gestores em diferentes níveis e esferas de atividade para tomar medidas de mitigação contra seus efeitos negativos. Assim, a premissa de tratar em separado o choque cultural como fator de agravamento do clima organizacional nas F&A passa a ter um sentido mais sólido.

Para responder à segunda questão formulada (II), buscou-se apurar a ocorrência das menções a emoções (estados emocionais, de consciência ou de espírito) e atitudes emocionalmente guiadas nos seis estudos de caso utilizados na presente pesquisa, em suas narrativas e descrições dos casos concretos examinados. Isso gerou uma lista de expressões

de sentimentos, tais como: otimismo e confiança; conforto, segurança e bem-estar; confusão, depressão e esgotamento; medo em suas diversas manifestações; antagonismo, repulsa e indignação e; desconforto, despertencimento, inadequação e desconfiança.

A extração das menções às emoções ou percepções emocionais sobre o clima organizacional, dos seis estudos de caso examinados, nos dá indícios de sua ocorrência como algo comum aos processos de fusão e aquisição. E ao reunir esses elementos, verificou-se que em todos os estudos de caso referenciados há menções a emoções, estados psicológicos ou comportamentos emocionalmente dirigidos que se enquadram em todos os grupos. Entretanto, a organização das informações nos estudos de caso examinados não permite aferir a recorrência desses estados emocionais, para o que seria necessário medir sua frequência ou repetição num ciclo de tempo. Assim, em resposta à segunda questão (II) apresentada no início desta seção, não foi possível apurar a recorrência das percepções sobre o clima organizacional em virtude do impacto das fusões e aquisições - no máximo, pode-se dizer que há indícios de serem comuns as categorias de percepção de sentimentos aqui apresentadas.

Quanto à terceira pergunta (III) apresentada no início desta seção, optou-se pela montagem de um quadro relacional – Quadro 2 a seguir – onde as percepções sobre o clima organizacional, são distribuídas conforme a etapa da operação de fusão e aquisição. As informações sobre o momento das percepções vieram da análise dos textos dos seis estudos de caso referenciados na subseção 2.3. A sequência de etapas das operações de F&A usa o esquema proposto por Casali (2006), mas no Quadro 2 foi excluída a etapa de *due diligence,* por não haver relato de alterações do clima organizacional nesse intervalo temporal.

<table>
<tr><th colspan="4">Linha Temporal do Processo de Fusão e Aquisição</th></tr>
<tr><th>Negociação</th><th>Anúncio e Aprovação</th><th>Integração</th><th>Consolidação</th></tr>
<tr><td colspan="4">CONFUSÃO, DEPRESSÃO, ESGOTAMENTO</td></tr>
<tr><td></td><td>OTIMISMO E CONFIANÇA</td><td></td><td>OTIMISMO E CONFIANÇA</td></tr>
<tr><td colspan="3">MEDO EM SUAS DIVERSAS MANIFESTAÇÕES</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">ANTAGONISMO, REPULSA E INDIGNAÇÃO</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">DESCONFORTO, DESPERTENCIMENTO, INADEQUAÇÃO E DESCONFIANÇA</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>CONFORTO, SEGURANÇA E BEM-ESTAR</td></tr>
</table>

Quadro 2 – Distribuição das percepções sobre o clima organizacional conforme etapas das Fusões e Aquisições.

Fonte: Elaboração própria, com base em Casali (2006), Fernandes (2019), Ferreira (2019), Machado (2022), Ornelas (2014), Wood Jr., Vasconcelos e Caldas (2004).

Observa-se a predominância de emoções negativas que indicam piora no clima organizacional. Sentimentos de confusão, depressão e esgotamento são mencionados em todas as etapas, até mesmo na consolidação (pós-integração), o que parece indicar que sua permanência está ligada aos empregados que não se adaptaram às mudanças. Otimismo e confiança surgem no anúncio e aprovação da operação, desaparecem nas dificuldades inerentes ao processo de integração, para reaparecerem na organização já consolidada. Medo, ansiedade e sentimentos semelhantes estão aflorados no pessoal desde que se percebe que pode ocorrer a operação de fusão e aquisição, na etapa de negociação, subsistindo até o final da integração para finalmente se dissiparem na empresa consolidada. Os sentimentos de antagonismo e conflito brotam do anúncio da operação (reação à mudança) e subsistem até na empresa consolidada, também possivelmente em virtude da inadaptação de alguns empregados - e o desconforto com a situação, os sentimentos de inadequação, seguem a mesma distribuição, parecendo viável a mesma explicação. Os sentimentos de conforto e bem-estar surgem somente na consolidação, com as agruras da integração deixadas no passado - muito provavelmente para os empregados que se adaptaram positivamente às mudanças.

Quanto à quarta pergunta (IV) - se é possível relacionar os danos aos elementos da cultura organizacional nas F&A com os eventos nocivos ao clima organizacional – não foram encontradas informações estruturadas para identificar essa relação objetiva de maneira inequívoca e categorizada. Entretanto, a análise de todos os seis estudos de caso examinados evidencia diversas menções a elementos da cultura organizacional afetados pelas fusões e aquisições, suscitando emoções negativas que pioraram o clima da organização, em relação de causa e efeito. Destacou-se nesses casos que o choque cultural oriundo das F&A abalou significativamente os valores e crenças das organizações envolvidas, causando ansiedade, confusão, conflitos, dentre diversos problemas. Ritos e cerimônias foram desrespeitados, foram comuns os conflitos entre os hábitos e padrões de conduta das organizações que se integraram. Desencaixe entre linguagens, normas e costumes foram também narrados, assim como ambientes materiais foram profundamente mudados (adotando-se padrão único de instalações, mobiliário, etc.), hierarquias e padrões gerenciais entraram também em conflito. Enfim, houve menções em todos os trabalhos examinados de que o choque cultural causou expressiva piora no clima organizacional - fenômeno sempre agravado pelas dificuldades de comunicação e pela diferença entre os padrões culturais dessa comunicação.

Assim, pode-se dizer que se evidencia a existência de correlação entre os danos aos elementos da cultura organizacional, ocorridos nas operações de F&A, e a piora do clima organizacional, da mesma forma que, reestruturada a cultura organizacional (pós-integração), há percepção de melhora do clima. Entretanto, faltam informações que demonstrem a proporção, quantificação ou categorização - quais impactos negativos no clima derivam de quais elementos danificados na cultura organizacional - dessa correlação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo descrever a dinâmica da relação entre o choque cultural e o clima organizacional nas empresas sujeitas a um processo de fusão e aquisição.

A revisão da literatura realizada apresentou evidências de que a relação choque cultural versus clima organizacional existe e é relevante nas operações de fusões e aquisições. A gestão do choque cultural e as estratégias para mitigar os danos ao clima das organizações envolvidas, se bem sucedidas, podem envolver grande impacto econômico, facilitando a necessária integração entre as empresas. Porém, para que as estratégias de gestão sejam bem elaboradas e implementadas, faz-se necessário compreender melhor o fenômeno, e o referencial teórico demonstra que muito precisa ainda ser estudado a respeito.

Os resultados desta pesquisa alinham-se aos demais trabalhos consultados no que se refere a confirmar a existência da relação entre choque cultural e clima organizacional nas F&A. E embora longe de descrever por completo a dinâmica dessa relação, são evidenciados alguns de seus mecanismos.

O tratamento em separado do choque cultural das F&A como fator de agravamento do clima organizacional têm indícios de viabilidade para futuros estudos, pois, ao contrário das políticas de demissões ou relocação de pessoal - que se apresentam como a outra grande causa de danos ao clima organizacional nas F&A - no choque cultural há a possibilidade dos indivíduos e grupos ajustarem seu comportamento com razoável grau de liberdade, com maior empoderamento da gestão para mitigar seus efeitos negativos.

A pesquisa permitiu também propor uma taxonomia de estados emocionais relacionados ao processo de F&A como forma de melhor entender as variações do clima organizacional e suas causas nesse contexto. Esses estados emocionais parecem se repetir nas fusões e aquisições, mas não foi possível determinar seu nível de recorrência e frequência.

O estudo das percepções emocionais ligadas ao clima organizacional em sua evolução no tempo próprio das fusões e aquisições também se evidencia como promissor, com uma sugestão de sua distribuição entre as etapas de F&A conforme a taxonomia proposta de estados emocionais.

No nível dos elementos da cultura organizacional, também foram encontrados indícios de que os danos neles ocorridos por força do choque cultural, nas operações de F&A, ocasionam piora do clima organizacional. Não foi possível, entretanto, determinar a proporção ou quantificação dessa correlação, ou sua relação qualitativa e categorização - quais impactos negativos no clima derivam de quais elementos da cultura atingidos.

Recomenda-se a continuidade do esforço de pesquisa sobre essa linha temática, em seu conjunto ou de forma detalhada, preferencialmente a partir de estudos de caso que envolvam instrumental adequado para a medição objetiva dos aspectos abordados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei das Sociedades Anônimas de 1976 - Lei 6404/76**. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Acesso em: 01 mai. 2023.

CARVALHO, Gisele Medeiros Teixeira *et al*. Construção e aplicação de um instrumento de mensuração de Clima Organizacional de interesse dos Administradores. **Universitas**, ano 12, n. 22, 2018. Disponível em: http://mail.revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/321/211. Acesso em: 01 jun. 2023.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/89299. Acesso em: 07 jun. 2023.

FERNANDES, Thayane Matheus Duarte. **O impacto da fusão na motivação dos funcionários de uma empresa do segmento de Óleo e Gás**. 2019. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Disponível em https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/11797/1/TMDFernandes.pdf. Acesso em: 08 jun. 2023.

FERREIRA, Delaíse Pimentel. **Uma proposta de ações de gestão de pessoas para utilização em processos de mudança por fusões e aquisições – um estudo de caso numa IES**. 2019. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Disponível em https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/11928/Dissert%20Delaise%20Pimentel%20Ferreira.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 01 mai. 2023.

FUSÕES&AQUISIÇÕES. **Fusões e aquisições:** 1.752 transações realizadas em 2022, queda de 7,8%. Disponível em https://fusoesaquisicoes.com/hr/fusoes-e-aquisicoes-1-752-transacoes-realizadas-em-2022-queda-de-78/. Acesso em: 06 jun. 2023.

GONÇALVES, Fernanda Francisca; CINTRA, Denise Gomes Barros. Abordagem sobre os aspectos inerentes às seguintes modalidades de reorganização societária: fusão; cisão; transformação e incorporação. **Revista de Estudos Interdisciplinares do Vale do Araguaia Online**, v. 3, n. 01, 2020. Disponível em http://reiva.emnuvens.com.br/reiva/article/view/108. Acesso em 01 mai. 2023.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel Pinto. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p.31-45, 2001. Disponível em https://www.scielo.br/j/rae/a/M4sgjhqTz3GN3pPT9jfp3bh/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 09 jun. 2023.

IBGE. **Produto Interno Bruto - PIB**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php#:~:text=O%20PIB%20do%20Brasil%20em,das%20Unidades%20da%20Federa%C3%A7%C3%A3o%20brasileiras. Acesso em: 02 jul. 2023.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, 2020. Disponível em http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314. Acesso em: 01 jun. 2023.

KING, David; BAUER, Florian; SCHRIBER, Svante. **Mergers and Acquisitions:** A Research Overview. Oxfordshire: Routledge, 2018.

KPMG. BRASIL. **Fusões e Aquisições 2021 - 4º trimestre**. Disponível em https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2022/3/KPMG_Fus%C3%B5es_e_Aquisi%C3%A7%C3%B5es-2021.pdf. Acesso em: 05 jun. 2023.

MACHADO, Carla de Oliveira. **Fatores relacionados à evasão dos funcionários durante o processo de aquisição de empresa brasileira por multinacional: um estudo de caso no setor de Seguros**. 2022. Dissertação (Mestrado Executivo Profissional) – Fundação Getúlio Vargas. Disponível em https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32046. Acesso em: 08 jun. 2023.

MACIEL, Felipe. **A visão de colaboradores de empresas de segmento de comércio, indústria e de serviços sobre operações de fusões e aquisições**. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão) – ISCTE Business School, Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/27474/1/master_felipe_maciel.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

MADALENA, Diego; TEZA, Pierry. Formulação e implementação de estratégias de produção: um estudo de caso em uma empresa moveleira. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, v. 9, n. 2, 2016. Disponível em https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/411/450. Acesso em: 02 jul. 2023.

MENDOZA, Leonardo Rebello de. **Fusões e aquisições no Setor Sucroalcooleiro: análise de estudo de eventos para o caso brasileiro**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia Empresarial e Finanças) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Economia e Finanças. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/27942. Acesso em: 06 jun. 2023.

NGUYEN, Hien Thu; YUNG, Kenneth; SUN, Qian. Motives for Mergers and Acquisitions: Ex-Post Market Evidence from the U.S. **Journal of Business Finance & Accounting**, v. 9-10, n. 39, p. 1357-1375, 2012. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Qian-Sun-34/publication/256044469_Motives_for_Mergers_and_Acquisitions_Ex-Post_Market_Evidence_from_the_US/links/5a8f50920f7e9ba429697bf2/Motives-for-Mergers-and-Acquisitions-Ex-Post-Market-Evidence-from-the-US.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

ORNELAS, Viviane. Fusão e aquisição de empresas: a perspectiva dos colaboradores. **Revista Terceiro Setor & Gestão**, v. 8, n. 1, p.39-50, 2014. Disponível em http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/1926. Acesso em: 07 jun. 2023.

PWC. BRASIL. **Fusões e Aquisições no Brasil - Dezembro 2020**. Disponível em https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/assessoria-tributaria-societaria/fusoes-aquisicoes/2020/fusoes-e-aquisicoes-no-brasil-dezembro-20.html. Acesso em: 28 jun. 2023.

SILVA, Fabrícia Júlia da; CALAIS, Marina Reis Cláudio; SANTOS, Sheyla Rosane de Almeida. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p.23-35, 2021. Disponível em http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003. Acesso em: 03 jun. 2023.

SILVA, Tamara Ariádni da; WOIDA, Luana Maia. A influência dos elementos da cultura organizacional no ambiente profissional. **REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, v. 12, n. 1, p.63-78, 2019. Disponível em https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/2817. Acesso em: 07 jun. 2023.

WOOD JR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; CALDAS, Miguel Pinto. Fusões e Aquisições no Brasil. **RAE executivo**, v. 2, n. 4, p.41-45, 2004. Disponível em https://doi.org/10.12660/gvexec.v2n4.2004.34989. Acesso em: 07 jun. 2023.

MAXIMIZANDO A CRIAÇÃO DE VALOR: INTEGRANDO *STAKEHOLDERS* NO MARKETING ATRAVÉS DO MODELO DOS SEIS MERCADOS

Data de aceite: 01/08/2024

Pedro Carvalho
CITUR, UNIAG, Instituto Politécnico de Viana do Castelo

RESUMO: Este capítulo examina as limitações do marketing centrado exclusivamente no cliente e propõe a integração de diversos stakeholders para maximizar a criação de valor, utilizando o modelo dos Seis Mercados apresentado por Christopher, Payne e Ballantyne. Argumenta-se que um enfoque restrito no cliente não explora todo o potencial de valor que pode ser gerado ao incluir fornecedores, influenciadores, referências e funcionários nas estratégias de marketing. Por isso, este modelo destaca a importância de desenvolver relacionamentos profundos e de confiança, não apenas com clientes, fornecedores e funcionários, mas também com outras empresas e instituições, incluindo concorrentes, empresas de outros setores e organizações sem fins lucrativos. Através dessas interações, as empresas podem identificar stakeholders-chave que proporcionam vantagens competitivas significativas e permitem a formulação de estratégias de marketing mais eficazes.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Relacional, Modelo dos 6 Mercados, Gestão de *stakeholders*

INTRODUÇÃO

As principais referências na literatura de marketing negligenciaram a compreensão e a construção de relações de longo prazo com os clientes, fornecedores, intermediários e outros *stakeholders*. A empresa tende a orientar o seu tipo de relacionamentos em função da importância que o *stakeholder* reveste para os seus objetivos organizacionais e a sua capacidade de a influenciar (Tzokas, 2000), procurando intuitivamente maximizar o valor criado para o cliente e acionista, e gerindo as suas relações de modo departamental, não integrado e muitas vezes desordenado (o departamento de marketing é responsável pela gestão de relações com clientes, o departamento de compras com os fornecedores, o departamento financeiro com a comunidade de investidores, etc...).

Pode-se, pois afirmar que, os modelos de marketing tradicional não davam ênfase suficiente à gestão de relacionamentos, exceto, talvez na área das *public relations*. As relações públicas "têm por objetivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíproca" (Lahanque e Solatges, 1991, p.13). No entanto, há quem argumente (cf. Payne e Holt, 2000) que esta abordagem não era suficientemente rigorosa, faltando-lhe ênfase relacional, e o fim último não consistia numa maior geração de valor para o cliente. Por outro lado, assistia-se numa perspetiva meramente comunicacional, embora incipiente e sem uma estratégia de manutenção de longo prazo, à concretização de relações interativas no domínio do marketing direto. Como referia Reis (2000), o envio de cartas, postais, panfletos, catálogos ou cupões, por parte das empresas aos seus potenciais clientes, com recurso a uma base de dados, por vezes incoerente, eram ações de comunicação que eventualmente induziam a compra. Deste modo, a interatividade conseguida no marketing direto pressupunha necessariamente uma relação entre a empresa e o cliente, mas com uma orientação transacional e de curto prazo.

Todavia, o marketing relacional veio enfatizar a gestão de relacionamentos entre a organização e todos os seus *stakeholders*, tendo em vista o cliente e a sua fidelização. Com efeito, como acentuavam Christopher et al. (2002), só seria possível otimizar os relacionamentos com os clientes, compreendendo e gerindo eficientemente as relações com os outros *stakeholders* relevantes. De alguma maneira, seria o reforço da ideia de Gummesson (1987) que todas as pessoas na organização seriam *marketers* em part-time e que a função de criar valor para o cliente não deveria depender apenas de quem estabeleceria contacto com o mesmo. De acordo com Gordon (1998), o valor do produto e/ou serviço que o cliente desejava receber não era criado apenas pela ação da organização, tal como as capacidades da empresa no processo de criação de valor não dependiam apenas do cliente. Por isso, é de realçar o papel dos restantes *stakeholders* no desenvolvimento de competências no processo de criação de valor. Assim, o papel dos gestores passava por identificar o contributo de cada categoria de *stakeholders* nessa criação de valor.

O MODELO DOS 6 MERCADOS DE CHRISTOPHER, PAYNE E BALLANTYNE

Em 1991, Christopher, Payne e Ballantyne desenvolveram, numa obra que é ainda hoje considerada um marco na literatura da especialidade, o Modelo dos Seis Mercados. Nesse modelo, os diferentes *stakeholders* foram agrupados em seis conjuntos dominantes: *Internal, Customer, Referral, Supplier, Influencer e Recruitment markets,* por serem representantes de grupos que contribuem de modo efetivo para a posição da empresa no mercado (Figura 1.1.).



Figura 1.1 – O modelo de seis mercados

Fonte: Christopher et al. (1991)

Estes seis mercados variavam em importância para a empresa. Como tal, seria fundamental compreender as suas dinâmicas e identificar os aspetos críticos que não só influenciariam a estratégia da empresa, como também afetariam a sua posição competitiva.

A partir desta análise, as empresas seriam capazes de visualizar grupos “chave” existentes dentro de cada um desses mercados, e desenvolver estratégias de relacionamento que em termos de resultado final poderiam aumentar o valor gerado para o cliente. De seguida analisa-se cada um desses mercados com base na obra original de 1991, bem como em desenvolvimentos posteriores (cf. Payne e Holt, 2001; Christopher et al., 2002)

O MERCADO DE CLIENTES

O domínio do mercado de clientes estende-se aos três grupos particulares de compradores: os compradores diretos, os intermediários e os consumidores finais. Os primeiros são os clientes diretos que compram o produto ao fabricante, ou seja, os grossistas. Os intermediários são os retalhistas que compram aos grossistas para posteriormente revenderem. Os consumidores são os indivíduos que se encontram no final do circuito de distribuição e que compram aos retalhistas (Figura 1.2.).



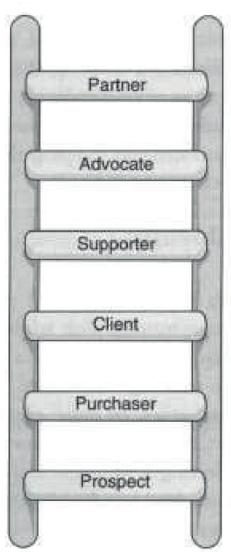
Figura 1.2. – O mercado de clientes

Fonte: Adaptado de Christopher et al. (2002, p.83)

É de salientar, que em algumas indústrias poderá haver vários intermediários, que criam “steps” adicionais no canal de distribuição, fazendo-o deste modo alongar. Por outro lado, muitas organizações adotam múltiplos canais para servir o consumidor final, enquanto outras apenas utilizam um só canal. Portanto, uma empresa pode escolher entre as diversas opções de distribuição para servir do modo mais eficiente os seus consumidores finais.

Para o marketing de relacionamentos será desejável que as empresas criem canais de relacionamentos com os seus clientes selecionados, de modo a serem capazes de maximizar o seu valor de vida. Como tal, as empresas deverão realizar uma análise detalhada do mercado e identificar o tipo de atividade de marketing que precisam de direcionar para cada membro do canal, incluindo compradores diretos, intermediários, e consumidores finais, de modo a serem capazes de focalizarem os seus esforços e despesas na construção de relações mais profundas e sustentadas.

Os programas de retenção de sucesso, segmentam os clientes de acordo com a sua lucratividade de vida potencial, e a frequência da atividade de marketing relevante para cada segmento no sentido de explorar e aumentar o seu potencial. Neste sentido, é de referir a importância da “escada de fidelização” do marketing de relacionamentos apresentada na figura 1.3.



Partner: Alguém que tem uma relação de parceria com a empresa.

Advocate: Alguém que recomenda ativamente a empresa a outrem, e que realiza ações de comunicação positivas pela empresa.

Supporter: Alguém que simpatiza com a organização e lhe é fiel, mas que assume uma posição passiva no que respeita a estabelecer acções de recomendação da empresa.

Client: Alguém que realiza aquisições com frequência à organização, mas que pode ter uma atitude neutra ou até mesmo negativa em relação à mesma.

Purchaser: Alguém que apenas uma vez realizou negócios com a organização.

Prospect: Alguém que a organização acredita que pode persuadir no sentido de vir a realizar negócios.

Figura 1.3. – A escada de fidelização do marketing de relacionamentos

Fonte: Adaptado de Christopher et al. (2002, p.48)

Para Christopher et al. (2002), esta escada de fidelização identifica os diferentes estádios do desenvolvimento de um relacionamento, e aplica-se a todos os grupos da cadeia de distribuição da empresa, compradores, intermediários e consumidores. Segundo estes autores, não é necessariamente desejável realizar um mesmo tipo de relacionamentos com todos os clientes. Como tal, os gestores devem considerar o valor de vida dos clientes existentes e determinar o tipo de envolvimento que se pretende obter, tendo por base o custo associado e crescente de um maior envolvimento.

Para além dos trabalhos realizados por Christopher et al. (1991, 2002), a gestão de relações com clientes tem sido objeto de análise profunda ao longo das últimas décadas. Sem prejuízo da análise que será desenvolvida nos capítulos seguintes, é de fazer uma sintética referência a outros importantes contributos nesta área e que se aplicam aos diversos domínios do marketing (Tabela 1.1.).

Área	Referências	Principais contributos
Marketing de Consumo	*Dwyer, Schurr e Oh (1987); Anderson e Narus (1990); Spriggs e Nevin (1992)*	Estes autores salientam que existem relacionamentos contínuos e não discretos entre os membros participantes nos canais de distribuição, na medida em que revelam expectativas, exibem confiança mútua e realizam planos para o futuro.
Marketing Industrial	*Hakansson (1982); Jackson (1985); Gummesson (1987); Anderson e Narus (1991)*	Estes autores revelam de um modo geral, que os custos associados à mudança de fornecedor podem ser muito elevados. Os processos industriais e de manufatura representam, na maior parte das vezes, envolvimentos de longo prazo com fornecedores e clientes. Contudo, os relacionamentos mais seguros revelam-se ser aqueles que resultam em programas de parceria.
Marketing de Serviços	*Berry e Gresham (1986); Crosby (1989); Crosby, Evans e Cowles (1990); Czepiel (1990); Gronroos (1990,1991,1994)*	Das várias contribuições, é de frisar que as relações de longo prazo são compostas por uma série de encontros e de interações entre clientes e prestadores satisfatórias, que desenvolvem uma maior confiança, envolvimento e participação entre os intervenientes, gerando-se ligações pessoais e económicas, que sustentam uma relação extensa e a própria fidelização.
Marketing Interno	*Berry (1981); Gummesson (1987); Gronroos (1990)*	Para estes investigadores, o marketing interno visa mobilizar os funcionários para uma nova visão de marketing de relacionamentos e motivar para o desenvolvimento e implementação do marketing de relacionamentos. Como tal, a organização deverá reconhecer as necessidades dos seus funcionários e satisfazê-las.

Tabela 1.1. – Contributos para o marketing relacional

Fonte: Buttle (1996)

Em conclusão, é de salientar que o marketing de relações (gestão de relacionamentos com clientes) foi introduzido por Berry (1983), mas a sua origem como prática dos negócios é muito anterior. Embora seja no domínio dos serviços que o marketing de relacionamentos tenha obtido uma maior expressão, não é de descurar a importância que tem tido ao nível do marketing industrial e de consumo. Porém, a prática desta área do marketing identifica-se pela colaboração mútua e interdependência entre vários atores que estabelecem relações comerciais (clientes finais, produtores, prestadores de serviços, intermediários, etc...), e representa a mudança de um velho paradigma (relações de negócios meramente transacionais) para um novo, em que o cliente ou o fornecedor é encarado como um parceiro de negócios, a estabelecer relações de longo prazo, contribuindo ambos para um processo de criação de valor reciproco, com objetivo de se fornecer um excelente produto/serviço, num ambiente de confiança e de envolvimento numa relação.

O MERCADO DAS REFERÊNCIAS

Para Christopher et al. (2002), existiam dois tipos principais de categorias de mercados de referência: referências de clientes e de não clientes. Dentro da categoria de clientes podiam-se identificar duas subcategorias: as referências dos “*advocates*” e as referências baseadas no desenvolvimento de clientes. No que respeita à categoria das referências de não clientes podiam-se identificar quatro subcategorias – as referências genéricas, as referências recíprocas, as referências baseadas em incentivos e as referências resultantes do “staff”.

Os papéis dos diferentes grupos constituídos variavam entre empresas em diferentes sectores industriais, e dentro de diferentes unidades de negócio, divisões ou áreas de produto/serviço de uma única empresa.

No caso particular das referências de clientes “advocates”, encontrávamos aqueles que realizavam um esforço pró-ativo no sentido de transmitirem uma imagem positiva da organização, por se terem criado clientes totalmente satisfeitos com os produtos e serviços da empresa. No que respeita às referências baseadas no desenvolvimento de clientes, as empresas tomavam em consideração o potencial dos “supporters” no sentido de virem a influenciar outros clientes, criando um programa de incentivos de modo a estes assumirem uma atitude mais ativa.

QUANTO ÀS REFERÊNCIAS DE NÃO CLIENTES, PODIAM-SE ENCONTRAR

- Referências genéricas, que se subdividem em referências de profissionais (quando um profissional recomenda o serviço de outro), referências de especialistas numa determinada área do conhecimento, referências especificas de um produto ou serviço particular resultante da recomendação de uma organização ou pessoa, e as referências de substitutos ou complementares, derivadas da incapacidade de uma organização satisfazer as necessidades de clientes e, consequentemente, referirem algum dos seus concorrentes;

- Referências recíprocas, que acontecem particularmente entre firmas profissionais, que por serem interdependentes e estarem submetidas ao mesmo sistema de referências ajudam-se mutuamente. Um exemplo, pode ser quando uma empresa de contabilidade recomenda uma firma de advogados, e vice-versa.

- Referências baseadas em incentivos, quando a empresa com o objetivo de manter um grupo significante de referências e que em contrapartida sente dificuldade em compensá-los de modo recíproco, desenvolve um conjunto de estímulos de compensação.

- Referências resultantes do próprio "staff" que são uma fonte de referência num número significante de sectores industriais, embora sejam mais comuns nos serviços.

O MERCADO DE FORNECEDORES E ALIANÇAS

Christopher et al. (2002), distinguiram nos relacionamentos na cadeia de valor a montante, as relações com fornecedores das alianças. Para estes autores, ambas podem ser vistas como parcerias, mas existe uma distinção para uma estratégia de marketing de relacionamentos de sucesso, como se define a seguir:

- Mercados de fornecedores: São mercados que fornecem recursos físicos ao negócio e em que por vezes são aumentados por serviços, fluindo este processo numa base de continuidade com o negócio do cliente.

- Mercados de alianças: São mercados que fornecem tipicamente competências e capacidades, baseados mais no conhecimento do que em produto. Todavia, a criação de alianças é resultado de a empresa recorrer muitas vezes a atividades de "outsourcing" como forma de aumentar o valor criado nos produtos e serviços gerados na sua cadeia de valor.

Christopher et al. (2002), consideraram que talvez ajude ver as alianças como parceiros horizontais, no sentido em que os parceiros da aliança assumem um papel de criação de valor na cadeia de valor da empresa e que podem incluir concorrentes e fornecedores de serviços específicos. Os fornecedores, podem ser vistos como parceiros verticais na medida em que são a extensão da própria empresa. Contudo, estão ligados a uma dada organização, para ajudá-la a conseguir obter efetivas vantagens em termos de custos, tempo e oferta de maior inovação para os clientes.

No passado as empresas focalizavam o seu esforço a montante no sentido de conseguirem obter o melhor preço possível, pela confrontação direta entre fornecedores. Porém, dada a necessidade de as empresas conseguirem uma maior fiabilidade nos acordos estabelecidos, verem os prazos cumpridos, precisarem de maior flexibilidade nas entregas, obterem menores custos provenientes de economias de escala, e conseguirem melhores produtos resultantes da partilha de informação e ideias, desencadeou-se a necessidade de

estabelecerem relações de longo prazo com um número limitado de fornecedores. Contudo, estes tipos de relações são influenciadas por um conjunto de circunstâncias. Gordon (1998) considerava que tais relacionamentos incluíam e requeriam o desenvolvimento de confiança mútua. Ford et al. (1998) sublinharam que a vontade de envolvimento é um modo importante de ganhar a confiança do seu parceiro. No entanto, a parte interessada deverá convencê-lo que está seriamente interessada num relacionamento e ganhar o seu interesse. Gordon (1998) também referia que um envolvimento capaz de criar valor mútuo e contínuo, e orientado para o consumidor final, exigia que as empresas estivessem ligadas por valores e objetivos comuns. Morgan e Hunt (1994) salientavam ainda que uma empresa confiará no seu parceiro de relacionamento quando ambos partilham valores similares, quando a comunicação entre ambos é saudável e quando a história do relacionamento não é caracterizada por um parceiro tomando vantagem em relação ao outro.

Porém, o conjunto de opiniões que se apresentaram só fazem sentido após a concretização de uma primeira abordagem comercial realizada pelo cliente. É talvez neste ponto que pode residir o sucesso numa relação de fornecimento de longo prazo. Neste sentido, importa refletir na avaliação que é executada pelo cliente à priori, em relação ao potencial de criação de valor por parte do fornecedor.

O Valor do Fornecimento

Ford et al. (1998) referiam que não é fácil medir ou quantificar o valor de uma relação de fornecimento. Contudo, salientavam que o valor da relação resultava da diferença entre benefícios e custos da mesma. Estes autores, consideraram que os custos podem ser diretos (custos específicos de cada transação, nomeadamente, preço pago, custos logísticos e de transporte, custos administrativos, créditos e descontos) ou indiretos (custos resultantes da relação com um fornecedor, nomeadamente, os custos de adaptação de processos internos da empresa no fornecedor, custos de formação e treino do fornecedor no processo de compreensão e conhecimento da realidade da empresa compradora, bem como outros que não podem ser atribuídos a uma relação com um fornecedor específico, que incluem os custos estruturais de manter o sistema de *procurement,* comunicação e administrativos das compras da empresa). Por outro lado, estes autores salientaram que os benefícios da relação de fornecimento podem resultar diretamente das receitas (por uma melhoria da performance da qualidade dos produtos e um consequente aumento das vendas, pelo fornecimento de componentes mais adaptados às necessidades da empresa, pela adaptação de processos nas diferentes áreas da empresa, bem como pela transferência de um "saber-fazer" resultante do relacionamento com o fornecedor) ou dos custos (resultantes da atividade de relacionamento, nomeadamente, a diminuição de custos de produção, I&D, fornecimento e administrativos).

Mediante a conceção que se analisou do valor que poderá resultar de uma relação de fornecimento, coloca-se então a questão de saber até que ponto fará sentido a uma empresa estabelecer uma relação de longo prazo com um ou vários fornecedores, e também, até que ponto poderá mesmo fazer sentido delegar a produção de um determinado componente a um dado fornecedor?

Estratégia de Relacionamento com Fornecedores

Neste domínio, Ford et al. (1998), sugeriram que o modo como as empresas se relacionam com os fornecedores, deve ser encarado sob 3 perspetivas:

1º) Amplitude das relações de fornecimento: Reflete a importância das aquisições de determinados componentes, na posição estratégica e capacidade competitiva da empresa. As empresas podem optar por ter uma contribuição maior ou menor dos fornecedores, mediante a sua opção estratégica (focalização no "core-business" recorrendo ao "outsourcing", ou ter um papel mais ativo na cadeia de valor, desenvolvendo internamente determinados componentes que poderiam adquirir "fora", diminuindo assim o seu grau de dependência relativamente ao fornecedor). Na realidade, é fundamental tomar em consideração que o "outsourcing" pode significar o abandono de determinadas competências para a empresa, mas simultaneamente permite que se focalize em determinadas áreas da cadeia de valor, aumentando deste modo o nível de eficiência e eficácia naquilo que realiza.

2º) Postura de relações de fornecimento: Consiste na forma como a empresa mantém e partilha o relacionamento com os fornecedores. As empresas no seu relacionamento podem aumentar ou diminuir o seu nível de proximidade, envolvimento e dependência, em relação às suas "fontes" de aquisições. Ford et al. (1998, pp.131-132) salientaram que o nível de proximidade entre duas empresas, resultava da sua integração, ou seja, da "quantidade de coordenação de atividade das duas empresas, adaptação dos seus recursos e nível de interação entre indivíduos envolvidos, tornando o processo de decisão interdependente e promovendo um processo de aprendizagem mútuo".

Estes autores, revelaram que relações com um nível de proximidade elevada, são relações com um elevado nível de integração, que para além de implicarem elevados investimentos, aumentam o nível de dependência. Porém, podem traduzir a obtenção de vantagens através da aquisição de conhecimentos e técnicas do fornecedor, redução de custos de produção, melhorando a flexibilidade e introduzindo melhorias nos componentes.

Por outro lado, as relações com um baixo nível de proximidade, são as que implicam um baixo nível de integração entre as empresas envolvidas. Caracterizam-se por serem relações cujo conteúdo tende a ser estandardizado, em que as exigências por parte do cliente são estáveis e praticamente não existem adaptações nos produtos fornecidos. As empresas neste cenário, têm custos de manutenção da relação mais baixos e conseguem obter economias de escala derivadas da estandardização do relacionamento. Contudo, o

comprador tem de suportar os custos da pouca adaptação e flexibilidade do fornecedor ao nível dos produtos que fabrica e seus processos.

3º) Estrutura da base de fornecimento: Traduz o número e o tipo de fornecedores de uma empresa, bem como a natureza das suas relações com os mesmos. A empresa pode optar por ter, para fornecimento de um determinado produto, um único fornecedor (fornecimento singular) ou vários fornecedores (fornecimento múltiplo). Relativamente à primeira opção, permite que a empresa consiga diminuir os custos de manutenção de relacionamento, obter economias de escala e usufruir dos benefícios resultantes da atenção da empresa fornecedora. No que respeita à segunda opção, permite diminuir aos custos diretos das compras, evitar a criação de dependências e limitar o risco de descontinuidade ou rutura de stocks.

As Tecnologias de Informação nos Relacionamentos Empresariais

Hakansson (1982, p.21) argumentava "que a atmosfera do relacionamento pode ser descrita em termos de relações de dependência – poder que existem entre empresas". Contudo, Buttle (1996) sugeria que os fluxos de informação entre empresas podem alterar dramaticamente a natureza das relações de dependência – poder. Referia que o advento desta nova cadeia de informação, contribuía para a criação de relações de dependência mútuas, tendo uma forte influência ao nível dos custos de transação entre empresas. Tal fenómeno, contribuía para que as empresas recorressem tendencialmente a uma fonte singular de aquisições de um dado componente e começasse a emergir aquilo a que se pode denominar por "integrações verticais sem propriedade", onde nenhum membro tem um controlo último e o nível de dependência mútua torna-se tão elevada, que é determinante para a sobrevivência no longo prazo de ambas as empresas.

Anteriormente, o número de pessoas em contacto entre empresas e a frequência desses contactos, era um atributo que caracterizava fortemente o tipo de relação. Todavia, nos dias de hoje, é o tipo de informações que são trocadas entre empresas, que caracterizam a força do relacionamento. Segundo Buttle (1996), esta mudança resulta da combinação das tecnologias de informação com as estratégias de marketing, cada vez mais sustentadas por informação derivada dos parceiros com que a empresa desenvolve as suas relações. É interessante considerar a posição de Wilson e Mummalaneni (1986, p.45), na medida em que argumentavam que os relacionamentos baseados em partilha de informação tornavam-se tão fortes que "atingem um nível tal, que atuam como efetivas "barreiras à entrada" de novos fornecedores, adquirindo estas relações capacidades de perpetuação".

Redes de Organizações Fornecedoras

Christopher et al. (2002) enfatizavam a “integração virtual” ou “rede empresarial”, como uma confederação de organizações combinando as suas capacidades e competências numa rede de empresas integrada, partilhando metas e objetivos. Brito e Ramos (2000, p.86) referiam que “uma organização virtual é uma rede de unidades económicas interligadas por interesses comuns, pela partilha de recursos e por uma significativa coordenação de atividades”. Segundo estes autores, as redes empresariais visavam tornar as entidades nelas envolvidas mais eficientes na utilização dos recursos, e mais eficazes no aproveitamento de oportunidades de mercado, bem como no modo como lidavam com as ameaças. Diga-se que obtêm as vantagens das grandes empresas e simultaneamente das pequenas, conseguindo desta forma serem competitivas não só pelo preço, como também pela diferenciação.

Quanto às principais vantagens das organizações em rede, há a salientar o seguinte: (i) Menores e melhores meios de financiamento, pela partilha das despesas de investimento por várias entidades associadas na rede, através do acesso a soluções de engenharia financeira mais adequadas; (ii) Economia de escala, por um aumento do volume de produção e por um maior poder negocial face aos fornecedores, clientes e instituições financeiras; (iii) Sinergias operacionais, pela partilha de redes de distribuição, força de vendas, campanhas promocionais, instalações, “know-How”, etc... (iv) Redução de risco, por todos os aspetos que se acabou de analisar, é menos arriscado para a sobrevivência da organização estar em rede, do que atuar isoladamente e de modo independente.

O MERCADO DE INFLUÊNCIA

Os mercados de influência são constituídos por diversos grupos de influência. Entre estes estão, acionistas, analistas financeiros, corretores, comunicação social, grupos de utilizadores e consumidores, ambientalistas, sindicatos, etc…

Na verdade, cada um destes grupos pode exercer uma influência relevante no modo como influenciam a organização. Como tal, o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação coerente e que vá de encontro aos objetivos de cada um destes grupos, poderá ser determinante no sucesso do modelo de marketing de relacionamentos desenvolvido pela empresa. Christopher et al. (2002) dividiram em quatro os grupos de influência que consideram ser os mais comuns nas organizações:

- Mercados de influência financeiros e de investidores: Este grupo precisa de receber comunicações numa base regular, de modo a sentir confiança no direcionamento estratégico da empresa, e não se sentir surpreendido quando circunstâncias inesperadas ocorrerem (Barnes, 2001). Isto é particularmente importante, no caso das organizações que estão cotadas em bolsa ou pretendem vir a estar. Reicheld (1990) salientou que só é possível criar uma estratégia de valor de longo prazo para os clientes, fidelizando necessariamente o investidor.

- Mercados de influência de organizações ambientais: Em determinados sectores industriais, como o petroquímico, mineiro e fabril, os grupos de pressão ambientalistas podem provocar sérios danos na imagem destas organizações, quando estas não assumem uma postura de respeito e amizade pela natureza.

- Mercados de influência de concorrentes: As grandes organizações, fundamentalmente aquelas que dominam um determinado sector industrial, deverão manter uma postura de "distanciamento" e de respeito relativamente a empresas concorrentes (principalmente as de menor dimensão), pois a intriga e as campanhas de comunicação de confronto direto poderão ter repercussões sérias na imagem destas organizações.

- Mercados de influência políticos e reguladores: Quando se aborda a influência destes mercados, pretende-se demonstrar a importância que um número de grupos de poder político poderá ter na vida das empresas, nomeadamente, os órgãos do governo e ministérios, parlamentos e autarquias. Gummesson (1987) revelou a importância da realização de uma atividade de marketing direcionada para este mercado, no caso particular das empresas que vendem equipamento de infraestruturas e de defesa.

O MERCADO DE RECRUTAMENTO

Dada a crescente competição empresarial é cada vez mais difícil às empresas atraírem funcionários treinados, motivados e talentosos. É uma realidade que os recursos humanos são o fator de produção que maior valor cria na organização e dos quais o seu sucesso cada vez mais depende. Também é um facto, que tem vindo a competir ao departamento de recursos humanos esta complexa tarefa de atrair e reter pessoas geradoras de valor, recorrendo normalmente à imprensa, agências de recrutamento, consultores especializados, universidades e instituições de ensino superior, internet e até mesmo ao próprio "staff" interno.

O postulado de que uma organização é capaz de criar um ambiente de trabalho positivo, onde as equipas estão motivadas e mobilizadas para os objetivos gerais da empresa, que se encontra mais bem posicionada para realizar um melhor recrutamento, também é aceite. Tal como o princípio de que tudo na organização comunica e as pessoas são um dos principais meios de comunicação (Lendrevie et al., 1996). Porém, o departamento de recursos humanos não tem em consideração a imagem que os potenciais candidatos a funcionários possuem da própria empresa, nem a imagem que a empresa pretende projetar dos seus funcionários aos clientes.

Para Christopher et al. (2002) a estratégia mais eficiente de atrair e recrutar as melhores pessoas, passava não só pela criação de um clima organizacional apropriado e pela comunicação dos benefícios dessa organização a potenciais empregados, como também pela definição do perfil de funcionário a ser recrutado, que satisfizesse a imagem que a empresa pretende que venha a ser projetada para os seus clientes e potenciais candidatos a funcionários.

O MERCADO INTERNO

"O marketing interno é a filosofia de gestão de tratar os funcionários como clientes" (Berry e Parasuraman, 1991, p.151). "...Os objetivos fundamentais são: Atrair, desenvolver, motivar e reter os funcionários qualificados" (Berry e Parasuraman, 1992, p.25).

O conceito de marketing interno, tem origem na ideia de que a empresa consegue oferecer um elevado nível de performance de serviço, se for capaz de tornar os empregos mais atrativos para os seus funcionários, de modo que eles possam fazer o mesmo em relação aos seus clientes (Sasser e Arbeit, 1976; Berry, 1981; Gronroos, 1990; Gummesson, 1990). Para tal o marketing deverá tomar em consideração dois aspetos fundamentais: Primeiro, todas as pessoas na organização deverão ser vistas como clientes, e receber da organização elevados padrões de serviço, isto é, deverão ver satisfeitas as suas necessidades individuais. Por outras palavras, isto significa que os funcionários são simultaneamente prestadores e recetores de serviços (Schneider e Bowen, 1985). E segundo, todo o "staff" deverá trabalhar junto, de modo a estarem orientados na missão, objetivos e estratégias da organização. Como tal, é importante assegurar que os colaboradores da organização a representam da melhor forma, seja, pessoalmente, por telefone, correspondência ou eletronicamente (Christopher et al., 2002).

Relações entre Cliente – Fornecedor Interno

Gronroos (2001) referia a importância da comunicação por parte dos funcionários com a gestão (acerca das suas necessidades, pontos de vista relativamente ao modo de melhoria do serviço e as suas descobertas acerca daquilo que os clientes pretendem) e descreve o processo de produção de um serviço, como uma rede de sistemas construídos por inter-relações e interdependências entre um número de subprocessos. Segundo o autor, todas as prestações de serviços ao cliente, exigem funções internas de suporte, de modo que, quando estas funções internas são pobres, o serviço final prestado ao cliente tende a ser penalizado.

As pesquisas da equipa conduzida por Berry (cf. Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, 1988, 1990) vieram comprovar esta realidade. Estes investigadores revelaram a importância das relações entre clientes e fornecedores internos, para o cumprimento das especificações de serviço descritas. Para eles, a incapacidade ou falta de vontade de prestar um serviço no nível especificado, contribui claramente para a falta de qualidade de serviço, e resulta muito particularmente do modo como o fornecedor interno, satisfaz as expectativas do cliente interno. É de referir neste sentido, os argumentos de Zeithaml e Bitner (2000). Os funcionários para serem capazes de prestarem um serviço de modo mais eficiente, devem possuir as técnicas, habilidades, ferramentas, meios e a motivação para o realizarem. Dito de outro modo: os empregados satisfeitos contribuem claramente para que os clientes fiquem mais satisfeitos e atraiam mais clientes à empresa.

Implementação de uma Estratégia de Marketing Interno

Reynoso e Moores (1996, p.58) apresentaram um conjunto de procedimentos que deverão ser tomados em consideração, na definição de uma estratégia de marketing interno:

1. Consciencialização do ambiente interno criado;
2. Identificação dos clientes e fornecedores internos;
3. Identificação das expectativas dos clientes internos;
4. Comunicação dessas expectativas aos fornecedores internos, no sentido de discutirem as suas próprias capacidades e obstáculos, de modo a satisfazerem as mesmas expectativas;
5. Os fornecedores internos deverão trabalhar de modo a fazerem as alterações necessárias, para serem capazes de prestarem um nível de serviço conforme o requerido;
6. Verificação do nível de satisfação dos clientes internos e das melhorias da performance de serviço prestada pelos fornecedores internos.

Diferentes Processos de Interacção entre Categorias de Clientes

Pascale (1993, *apud* Peck et al., 1999) era apologista de que todas as pessoas na organização deverão demonstrar habilidade para responder ao cliente e vender da forma mais eficiente. Todavia, Judd (1987) reconhecia a existência de funcionários na organização cuja frequência de contacto com os clientes é maior e o modo como criam valor para os clientes é diferente. Como tal, considerava que o "staff" deverá ser categorizado em quatro grupos de indivíduos:

- Os *Contactors*, são funcionários com uma elevada frequência de contactos com os clientes, e que ocupam uma posição de vendas ou até de prestação de serviços. Deste modo, deverão estar bem treinados, preparados e motivados para gerir diariamente os clientes de forma mais responsável.

- Os *Modifiers*, são aqueles que embora não estejam diretamente envolvidos em atividades de venda ou prestação de serviços, têm frequentes contactos com os clientes. Normalmente, são os rececionistas, telefonistas e pessoal dos "contact centers". É importante que estejam treinados e mobilizados na estratégia de marketing da empresa, na medida em que contribuem para a criação de valor para o cliente, como também são quase sempre o primeiro ponto de contacto humano que é estabelecido com os clientes.

- Os *Influencers*, estão envolvidos com os elementos tradicionais do marketing-mix (desenvolvimento de produtos, publicidade, pesquisa de mercados, etc…) e têm pouco ou mesmo nenhum contacto com os clientes. Contudo, têm um papel decisivo na orientação estratégica da empresa e, para isso, têm de ser os primeiros a estarem orientados para as necessidades dos clientes.

- Os *Isolateds*, são os funcionários que estão ligados às várias funções de suporte do negócio e que não estabelecem qualquer contacto com o cliente. Nesta categoria encontram-se o pessoal do departamento de compras, produção e administrativo-financeiro. Estes elementos do "staff" também deverão estar conscientes que não só os clientes externos como também os clientes internos têm necessidades que devem ser satisfeitas. Nesse sentido, devem perceber em que medida a sua função contribui para a qualidade de serviço que é entregue ao cliente.

CONCLUSÃO

Ao longo deste capítulo pretendeu-se demostrar em que medida o marketing cujas atividades estão centradas meramente no cliente são redutoras, e não exploram todo o potencial de criação de valor, que poderia derivar da integração dos diversos *stakeholders* (clientes, fornecedores, influenciadores, referências, funcionários) que estabelecem relações com a empresa, no processo de constituição de valor para o cliente final. Por outro lado, procurou-se salientar a importância do desenvolvimento de relacionamentos mais aprofundados e de maior confiança não só com fornecedores, funcionários e clientes, mas também com outras empresas e instituições, nomeadamente, concorrentes, empresas de outras áreas de negócios ou organizações sem fins lucrativos. Pois, é através das relações que a empresa estabelece e do seu nível de envolvimento, que vai sendo capaz de reconhecer *stakeholders* "chave" que lhe permitam obter verdadeiras vantagens competitivas e desenvolver estratégias de marketing mais eficazes.

REFERÊNCIAS

Barnes, J. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management*. New York: McGraw- Hill.

Berry, L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33-40.

Berry, L. (1983). *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Chicago: American Management Association, 25-28.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality,*New York: The Free Press.

Berry, L. & Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts from Within. *Marketing Management*, Winter, 71-79.

Brito, C. & Ramos, C. (2000). *Comércio Electrónico – Relação com Parceiros de Negócios*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Buttle, F. (eds.) (1996). *Relationship Marketing – Theory and Practice*, London: Paul Chapman Publishing.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

Ford, D., Gaade, L., Hakansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998), *Managing Business Relationships*, West Sussex, England: John Wiley & Sons.

Gordon, I. (1998). *Relationship Marketing: New Strategies, Tecniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever*. Ontario: John Wiley and Sons.

Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington: Mass.

Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing – A Customer Relationship Management Approach*, 2nd Edition, New York: John Wiley and Sons.

Gronroos, C. & Ravald (1996). The Value Concept and Relationship Marketing, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 19-30.

Gummesson, E. (1987). The New Marketing: Developing Long Term Interactive Relationship. *Longe Range Planning*, 20 (4), 10-20.

Gummesson, E. (1990). *The Part-Time Marketer. Research report*, Service Research Centre, University of Karlstad, Karlstad.

Hakansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Chichester: Wiley.

Judd, V.C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16, 241-247.

Lahanque, S. & Solatges, F. (1991). *Les Relations Publiques*, Paris : Les Editions d'Organisation.

Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., Rodrigues, V. (1996). *Mercator- Teoria e Prática do Marketing,* 6ª edição, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Morgan, P. & Hunt, S. (1994). The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), pp.20-38.

Payne & Holt (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*, 12, 159-182.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41- 50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 12-40.

Parasuraman, A., Berry, L. & Zeithaml., V. (1990). *An Empirical Examination of Relationships in an Extended Service Quality Model*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Reicheld, F. F. (1990). *The Loyaltie Effect*. Boston: Harvard Business School Press.

Reis, J. (2000). *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. Matosinhos: Centro Atlântico.

Reynoso, J. & Moores, B. (1996). Internal Relationship In Buttle (ed.), *Relationship Marketing – Theory and Practice*, London: Paul Chapman.

Sasser, W. & Arbeit, S. (1976*). Selling Jobs in the Service Sector*, Business Horizons, June, 61-65.

Schneider, B. & Bowen, D. (1985). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 70, 423- 433.

Tzokas, N. & Saren, M. (2000), Knowledge and Relationship Marketing, Where, What and How?, *CRM2day.com*. Disponível em URL:http://www.crm2day.com.

Wilson, D. and Mummalaneni, V. (1986). Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 44-58.

Zeithaml, V. & Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing – Integrating Customer Across The Firm*, 2nd Edition, USA: Irwin Mcgraw-Hill

PREMISSAS IMPORTANTES E BOAS PRÁTICAS PARA FORMATAÇÃO DE FRANQUIAS

Data de aceite: 01/08/2024

Solange Pereira dos Santos Farah
Engenheira Civil com mestrado em Engenharia, docente da Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil

Thais de Andrade El Rassi
Nutricionista formada pela USP, graduanda em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil

Tiago Palmieri Martins de Souza
Profissional de Educação Física formado pelo Centro Universitário Claretiano, graduando em Gestão Empresarial na Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil

Alessandro Fraga Farah
Engenheiro Metalurgista com doutorado em Engenharia de Materiais, docente da Faculdade de Tecnologia Deputado Waldyr Alceu Trigo de Sertãozinho (Fatec-Stz) – São Paulo – Brasil

RESUMO: Franchising é um sistema de expansão empresarial, pela qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca e transferência de know-how. O presente estudo tem como objetivos analisar premissas importantes para formatação de franquias e boas práticas. Serão analisados o que é primordial para expandir uma empresa pelo Franchising, segundo a Lei brasileira, e o que deve ser monitorado para uma gestão eficiente. O estudo possibilitou constatar que para o sucesso de uma rede de franquias alguns dos fatores que devem ser levados em consideração são: Definição bem estruturada do perfil do franqueado; Auxílio ao franqueado na escolha do ponto; Análise do capital de giro ideal para operação do franqueado; Clareza no suporte prestado. Quando não seguidos os requisitos mínimos, são grandes as chances de fracasso, portanto, ao decidir se tornar uma franquia, é imprescindível buscar profissionais competentes para sua formatação.

PALAVRAS-CHAVE: Franquia. Franchising. Franqueador. Franqueado. Desempenho. Formatação de franquias.

IMPORTANT PREMISES AND GOOD PRACTICES FOR FRANCHISE FORMATTING

ABSTRACT: Franchising is a system of business expansion, through which the franchisor grants the franchisee the right to use the brand and transfer know-how. The present study aims to analyze important assumptions for formatting franchises and good practices. It will be analyzed what is essential to expand a company through franchising, according to Brazilian law, and what must be monitored for efficient management. The study made it possible to verify that for the success of a franchise network, some of the factors that must be taken into account are: A well-structured definition of the franchisee's profile; Assistance to the franchisee in the choice of the place; Analysis of the ideal working capital for the franchisee's operation; Clarity in the support provided. When the minimum requirements are not followed, the chances of failure are high, therefore, when deciding to become a franchise, it is essential to seek competent professionals for its formatting.
KEYWORDS: Franchise. Franchising. Franchisee. Performance. Franchise formatting. Data de submissão do artigo: 18/07/2022.

INTRODUÇÃO

Franchising empresarial é um sistema de expansão empresarial, pela qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca, associado à transferência de know- how (BRASIL, 2019).

No Brasil o Sistema de *Franchising* é pautado pela Lei Nº 13.966/2019, que revogou e substituiu a Lei Nº 8.955/94, trazendo inovações importantes ao sistema de franquias e solucionando algumas dificuldades antes vivenciadas por franqueados e franqueadores. A mesma define:

> Sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços e também ao direito de uso de métodos e sistemas de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem caracterizar relação de consumo ou vínculo empregatício em relação ao franqueado ou a seus empregados, ainda que durante o período de treinamento. (BRASIL, 2019)

A Lei Nº 13.966/2019 revogou e substituiu a Lei Nº 8.955/94, trazendo inovações importantes ao sistema de franquias, solucionando algumas dificuldades antes vivenciadas por franqueados e franqueadoras.

Como entidade, a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF – atua em conjunto com o Governo Brasileiro e tem objetivo de fortalecer e conduzir uma política nacional para o setor. Em adição, a Associação tem como foco em suas atividades o relacionamento com instituições públicas e privadas, visando parcerias e o fomento do setor de franquias no Brasil. Em um mercado em expansão com resultados consistentes e de forte retomada, acumulou 2668 franqueadoras no ano de 2020 (ABF, 2022).

Levando em conta períodos recentes de grande impacto econômico e, também, devido a pandemia do Covid-19, problemas na cadeia de suprimentos e de inflação global, as franquias tendem a aparecer e a suprir cada vez mais as necessidades das pessoas, através de seus modelos já testados e estabelecidos como eficazes.

Contudo, apesar de empresas já consolidadas terem resultados e/ou maturidade suficiente para atuar em seu mercado ou talvez até já serem estabelecidas a ponto de se lançarem como franquias, é fato que empresas são organismos vivos e têm suas próprias dificuldades além de operarem com elevada competitividade em suas diversas formas de atuações.

Em adição ao supramencionado, é constatado que o modelo de negócio de franquia é um ponto forte, porém não há garantias de sucesso única e exclusivamente devido ao seu formato.

Levando em consideração que o Sistema de Franquia Empresarial é regulamentado, é obrigatório que siga alguns requisitos primordiais, como por exemplo: possuir Circular de Oferta de Franquia (COF), transferência de know-how, marca registrada, entre outros requisitos, que serão detalhados ao longo deste estudo (BRASIL, 2019).

Como contribuição, a importância deste artigo é dada devido a sua capacidade de proporcionar orientação a fim de que empresas que tenham a intenção em expandir sua marca por meio de franquias, possam aplicar melhores diretrizes e premissas para formatação, de forma que atenda às normas, possibilitando maiores chances de sucesso da rede.

O presente estudo tem como objetivos analisar as premissas importantes para formatação de franquias e as boas práticas necessárias de gestão. Será analisado principalmente o que é obrigatório e/ou primordial para expandir uma empresa por meio de franquias, segundo a Lei brasileira do *Franchising*, quais indicadores e fatores são importantes quando se formata uma franquia e o que deve ser monitorado para uma gestão eficiente e eficaz.

CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

O conceito de franquias em si é considerado antigo. Por volta do século XII, na Europa, já existiam práticas comerciais semelhantes ao modelo de *franchising* atual. Na Idade Média, durante o sistema feudal, usava-se o termo *''franchising''* para designar a transferência de um direito ou atribuição de privilégios (SCHWARTZ, 2009).

O *Franchising*, da forma que vivenciamos hoje, nasceu nos Estados Unidos por volta de 1850, quando um fabricante de máquinas de costura - *Singer Sewing Machine Company* - deu direitos a uso da marca e métodos de operação a quem tivesse interesse em revender seus produtos em lojas exclusivas (VENOSA, 2013; SANTOS, 2020).

Em 1898 a General Motors utilizou o mesmo sistema para expandir seus pontos de venda dos carros produzidos, que veio a ser chamado posteriormente de Concessionária de Veículos (SANTOS, 2020).

A Coca-Cola criou a primeira franquia de produção/fabricação em 1899, quando permitiu que empresários produzissem e comercializassem seus produtos em algumas áreas geográficas definidas por contrato (VENOSA, 2013).

O modelo de expansão de negócios por meio do *Franchising* se difundiu nos Estados Unidos a partir do início do século XX, e a partir dos anos 1930, tal modelo se tornou mais popular para diversos segmentos. O modelo surgiu e ganhou força como forma de desviar da dificuldade em expandir por rede própria, já que expandir por rede própria demanda um investimento muito mais alto e necessidade de gestão complexa e intensa (CHERTO; RIZZO, 1994).

A década de 50 é considerada um marco para a consolidação do sistema, foi nessa década que algumas das mais famosas franquias do mundo nasceram, como por exemplo: KFC, Burguer King e Mcdonald ‘s (FIESC/SENAI-SC, 2001).

Segundo Love (1986), o segredo fundamental do sucesso do McDonald’s é a maneira como ele obtém uniformidade e dedicação a um método operacional sem sacrificar as forças americanas do individualismo e da diversidade. O McDonald’s consegue misturar conformismo com criatividade.

No Brasil o modelo começou a ser adotado em 1950, com as escolas de idiomas CCAA e Yazigi. Em 1970 o modelo se estruturou melhor e nasceram as marcas Ellus, O Boticário e Água de Cheiro. Nesse mesmo período algumas marcas norte-americanas, como McDonald ‘s, expandiram unidades no Brasil (AZEVEDO; SILVA, 2012).

Em 1980 o modelo ganhou força no Brasil e muitas empresas adotaram o meio para expansão, e foi neste período que surgiu a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), e em 1994 foi aprovada a primeira Lei de franquias no Brasil, que deu mais força ainda para este modelo de negócio (RIBEIRO et al, 2011).

Para Dahab (1996), o *franchising* é um modo de gestão empresarial que tem sido muito utilizado como uma estratégia econômica. Alguns motivos para escolha de uma franquia e não um negócio próprio, segundo Plá (2001), seriam vontade de empreender seguindo um modelo de negócio bem estruturado e testado, vontade de ter negócio próprio, suporte fornecido pela franqueadora. Bernard (1993) refere que outros fatores também são importantes, como por exemplo complementação de renda, perda do emprego e aplicação de capital.

Atualização na Lei das franquias: Lei nº 13.966/19 e Regulamentação de franquias

Por aproximadamente 20 anos de vigência e com grandes mudanças nas realidades de consumo, tecnológica e comportamental da sociedade, se fez necessário o aprimoramento da então primeira Lei de 1994 (Lei nº 8.955/94), a qual foi substituída pela então vigente 13.966/19.

A primeira Lei foi vista como um marco para o mercado, promovendo condições básicas para a relação entre os envolvidos, promovendo segurança e enorme transparência entre as partes.

Porém, com o passar do tempo, as necessidades foram mudando e melhores relações comerciais tornaram-se necessárias.

Nesse sentido, a Lei 13.966/19 definiu a obrigatoriedade de informar sobre obrigações, riscos, suporte, transmissão de informações e know-how, além de outras questões essenciais acerca da instalação da franquia e do funcionamento do negócio pelo franqueado (BRASIL, 2019).

De maneira geral, as mudanças na nova Lei foram:

- Vínculo empregatício (a não existência do mesmo)
- Relações de consumo (a inexistência da mesma, por ser regida mediante relação empresarial)
- Sublocação (com limites)
- Atualização nas condições do Circular de Oferta de Franquia (com balanços financeiros, taxas, investimentos iniciais, entre outros)
- Prazos
- Desligamentos (dados dos franqueados dos últimos 24 meses)
- Territorialidade (se há e quais são as regras de concorrência entre as unidades da franquia)
- Fornecedores
- Suporte da franqueadora
- Marca
- Transferência ou sucessão
- Associação de franqueados (com estatuto próprio principalmente com aspectos comerciais)

Segundo Fugice e Korosue (2021), o modelo de franquias oferece ao franqueador certa blindagem em relação a riscos passivos trabalhistas, o que consequentemente representa uma segurança para toda a rede.

Legislação e Deveres do Franqueador e Franqueado

A respeito da legislação, Cherto (1988) elucida que o franqueado é e deve ser visto como um empresário e, por consequência, deve cuidar do seu negócio, da gestão de seus recursos (humanos, materiais e financeiros), das vendas e de demais obrigações, já que existe distinção jurídica entre franqueador e franqueado.

O sucesso da sua franquia, como em qualquer outro negócio independente, também dependerá de sua eficiência e de suas habilidades.

Sobre o franqueado e conforme Abrão (1984), existem algumas obrigações a serem observadas, sendo elas com ênfase nos pontos a seguir:

> I – Usar da marca, título de estabelecimento e insígnias, cores, fórmulas, métodos de fabricação, publicidade e comercialização, nos termos e condições fixados pelo franqueador;
>
> II – Construir, ou reformar, o prédio onde pretende explorar a franquia, conforme planos e especificações gerais do franqueador;
>
> III – Não introduzir no projeto alterações sem o consentimento escrito deste último; IV – Efetuar a instalação de elementos mobiliários, maquinaria e equipamento; contratar a pessoa, de acordo com as especificações do franqueador;
>
> IV – Instalar e utilizar no estabelecimento apenas os elementos, móveis, cores, maquinaria, instalações e acessórios que se ajustarem às especificações designadas ou aprovadas por escrito pelo franqueador;
>
> V – Usar do local unicamente para o desenvolvimento da atividade prevista no contrato;
>
> VI – Participar por si, ou por se representante, do curso de capacitação e formação gerencial, proporcionado pelo franqueador, e de qualquer adestramento ou formação que esse haja por bem propiciar;
>
> (...).

Sobre o franqueado e conforme Abrão (1984), existem algumas obrigações a serem observadas, sendo elas com ênfase nos pontos a seguir:

> I – Usar da marca, título de estabelecimento e insígnias, cores, fórmulas, métodos de fabricação, publicidade e comercialização, nos termos e condições fixados pelo franqueador;
>
> II – Construir, ou reformar, o prédio onde pretende explorar a franquia, conforme planos e especificações gerais do franqueador;
>
> III – Não introduzir no projeto alterações sem o consentimento escrito deste último; IV – Efetuar a instalação de elementos mobiliários, maquinaria e equipamento; contratar a pessoa, de acordo com as especificações do franqueador;
>
> IV – Instalar e utilizar no estabelecimento apenas os elementos, móveis, cores, maquinaria, instalações e acessórios que se ajustarem às especificações designadas ou aprovadas por escrito pelo franqueador;

> V – Usar do local unicamente para o desenvolvimento da atividade prevista no contrato;
>
> VI – Participar por si, ou por se representante, do curso de capacitação e formação gerencial, proporcionado pelo franqueador, e de qualquer adestramento ou formação que esse haja por bem propiciar;
>
> (...).

Regulamento do sistema de franquias

Refere-se à franqueadora a empresa detentora de uma marca e know-how, que permite, por meio de documentos, o direito de uso da marca e transfere principalmente seu know-how operacional e de gestão à terceiros. O franqueado é quem adquire junto ao franqueador o direito de usar sua marca, comercializar seus produtos/serviços (FUGICE; KOROSUE, 2021).

Existem três documentos básicos de vínculos entre franqueador e franqueado, são eles: Circular de Oferta de Franquia (COF), Pré-Contrato, Contrato de Franquia (BRASIL, 2019).

Circular de Oferta de Franquia (COF) é um instrumento jurídico que garante segurança para franqueador e franqueado. Nela, deve conter informações sobre a franquia, empresa franqueadora, rede de franquias, regras, multas, penalidades, prazos, valores de taxa de franquia, royalties, investimento inicial, tempo de contrato etc. Quando um interessado em adquirir uma franquia entra em contato com a franqueadora ele deve receber a COF para ter acesso à todas as informações necessárias (SCHWARTZ, 1994).

Quando o interessado opta pela aquisição de uma unidade e a franqueadora tem interesse em que ele faça parte da rede de franquias, ele recebe o Pré-Contrato de Franquia. Neste documento constam os direitos e deveres de ambas as partes, prazo de validade do contrato, taxas, entre outros fatores (SIMÃO FILHO, 1998). O Pré-Contrato é um contrato provisório entre a franqueadora e a pessoa física. Após assinatura do Pré-Contrato, o candidato deverá criar o CNPJ dentro do CNAE recomendado pela franqueadora e só então assinará o Contrato de Franquia (pessoa jurídica). É importante ressaltar que o candidato só poderá assinar o pré-contrato, contrato ou realizar pagamento de qualquer taxa após dez dias do recebimento da COF, caso contrário, poderá ocasionar a anulabilidade do contrato e devolução de qualquer taxa paga à franqueadora (LEITE, 1990).

A Taxa de Franquia é o valor inicial em que o franqueado remunera a franqueadora pelo uso da marca e acesso ao seu know-how. É comum também uma remuneração mensal, denominada royalties, essa taxa é responsável pela manutenção do suporte dado ao franqueado e uso da marca. Pode ser baseada em um percentual do faturamento do franqueado (modelo mais comum), valor fixo, ou baseada em percentual sobre as compras de produtos (casos específicos). Além dos royalties, pode existir uma taxa denominada Fundo de Propaganda (ou Taxa de Marketing), que são usados em ações de propaganda e marketing da rede (FUGICE; KOROSUE, 2021).

Fatores mais comuns que podem levar a franquia ao fracasso

Grielbler (2022) refere que alguns fatores podem levar uma rede de franquias inteira ao fracasso. Segundo pesquisa realizada pela consultoria Franchise Solutions com 130 franqueados que fracassaram em seus negócios, os fatores mais apontados foram:

Localização do negócio: 31% dos entrevistados referiram que a má localização do negócio foi a responsável pela falência da unidade. Isso acontece pois o ponto comercial deve estar de acordo com o público-alvo, tenha boa visibilidade e esteja em um local em que tenha fluxo de pessoas pertencentes ao seu público-alvo.

Capital de giro: 28% dos entrevistados levantaram que a falta de capital de giro foi primordial para seu insucesso.

Falta de suporte: 19% dos entrevistados alegaram que a falta de treinamento da franqueadora foi responsável pela falência de sua unidade. Esta situação é um dos maiores causadores de ações judiciais entre franqueados e franqueadoras.

Segundo Fugice e Korosue (2021), a **seleção do franqueado** seria outro erro muito comum visto muito na prática como insucesso para uma rede de franquias. É preciso levar em conta muito mais do que as questões financeiras e avaliar bem o perfil do franqueado.

Ter o perfil do franqueado bem definido e estruturado é considerado um dos aspectos primordiais para o sucesso da franquia. O franqueado deve estar alinhado com os ideais e objetivos da franqueadora, caso contrário, ocorrerão problemas, que poderão ser detratores para franquia e até levá-la ao fracasso.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo foi elaborado através de pesquisa bibliográfica e desenvolvido através de leitura em livros, dados e fatos disponíveis na internet, artigos, dissertações, além de prática e atuação no mercado de formatação de franquias, entre outras.

Formatação de Franquias e Premissas Importantes

O processo de formatação de franquias é a etapa onde acontece o desenvolvimento e estruturação de um negócio para se tornar uma franquia. Para um negócio ser franqueável ele deve ser testado, consolidado, lucrativo, além de ser replicável (GOAKIRA, 2022).

O fluxograma (Figura 1) aponta cada passo a ser seguido para uma formatação de franquia bem estruturada:

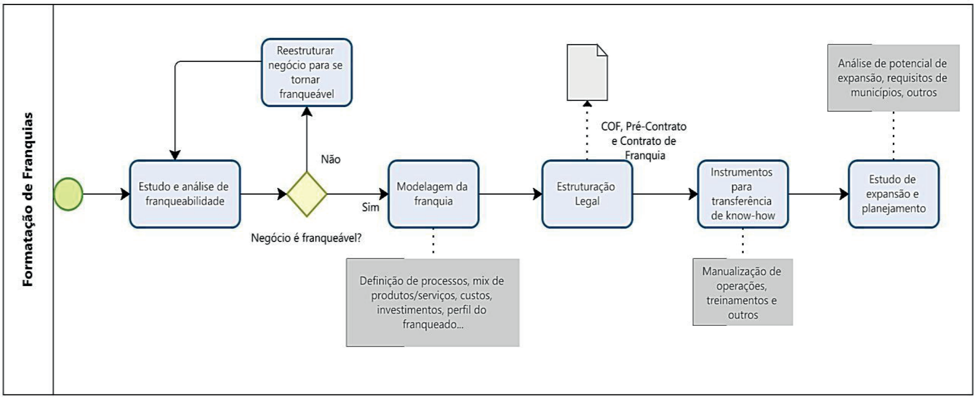


Figura 1 – Fluxograma para formatação de franquias

Fonte: Os autores, 2022

O primeiro passo para estruturar e formatar uma franquia é o estudo/ análise de franqueabilidade. Neste estudo deve-se analisar os resultados da operação, principalmente do ponto de vista financeiro (margens de lucratividade, despesas, custos, fontes de receita etc.), situação do registro da marca e sua imagem no mercado. Investiga-se o mix de produtos ou serviços, posicionamento e potencial no mercado, análise da concorrência, o que pode ser melhorado antes de expandir e capacidade de investimento da empresa para expansão (FUGICE; KOROSUE, 2021).

Após estudo de franqueabilidade é feito a modelagem do negócio e definição de seus processos. Nesta etapa é estabelecido com qual mix de produtos/serviços o franqueado poderá trabalhar, custo médio direto e indireto da operação, quanto o franqueado terá que investir na operação, regras e diretrizes do negócio, qual o perfil do franqueado que se adequa à franquia, entre outros itens importantes (GOAKIRA, 2022).

A próxima etapa refere-se à estruturação legal da franquia, fase em que acontece a elaboração dos documentos de franquia - COF, Pré-Contrato e Contrato de Franquia.

Após a estruturação legal, deve ser realizada a manualização da franquia. Os manuais de franquia têm sido um dos instrumentos mais utilizados para transferência de know-how da franqueadora. Nesta etapa deve ser realizado mapeamento e registro de toda operação para instruir os franqueados.

Por fim, vem o planejamento estratégico e plano de expansão, momento em que deverá ser estudado qual o potencial de expansão da franquia, quais pré-requisitos dos municípios para ter capacidade em receber unidade(s) da franquia, quais regras territoriais, entre outros. A partir deste estudo é feito o plano de expansão propriamente dito, como um mapa de onde se pretende realizar ações para captação de novos interessados para a rede (GOAKIRA, 2022).

Fugice e Korosue (2021) recomenda que quando se tem interesse em formatar uma franquia deve-se buscar uma consultoria especializada neste trabalho, para que possa desenvolver uma rede sólida e bem estruturada. Não basta entregar contratos, manuais, planilhas e apresentações. Segundo ele, uma formatação malfeita costuma ser percebida muito tempo depois, quando a empresa percebe que não está preparada para dar suporte ao franqueado e escalabilidade ao seu negócio.

Como mitigar os principais erros na formatação de franquias

Pensando nos fatores mais comuns que podem levar uma rede de franquias ao fracasso, analisaremos algumas formas de mitigar estes riscos:

Estudo de Geomarketing

Muitas vezes, uma loja tem bons produtos, diferencial competitivo claro, porém, a localização está equivocada e faz o negócio não evoluir. De acordo com Fugice e Korosue (2021), é visto na prática que existem muitas operações em pontos comerciais excelentes, com franqueados ruins e mesmo assim a loja gera retorno. O contrário é muito mais difícil: um bom franqueado acaba "patinando" quando está em um ponto ruim.

Para mitigar este tipo de erro comum (presente não só em franquias), é necessário trabalhar com dados e fatos que solidifiquem a decisão de escolha do ponto. O estudo de Geomarketing é uma ferramenta indicada para suporte na tomada de decisões estratégicas e escolha mais assertiva de ponto comercial.

O estudo de Geomarketing proporciona a análise de dados por meio de relatórios e mapas digitais, viabilizando informações importantes, como por exemplo: informações sociodemográficas (classe social, gênero, idade, renda média, entre outros) da região analisada, localização dos concorrentes, área de influência, geradores de fluxo, entre outras informações que podem ser muito úteis no momento de escolha e decisão do ponto comercial (MASANO, 2003).

Capital de Giro

Assaf Neto e Silva (2009) referem que o "capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado".

Em pesquisa realizada pelo IBGE (2019), mesmo antes da pandemia, mais de 70% das empresas fundadas no Brasil fechavam as portas em menos de dez anos de atividade, e, cerca de 18,5% das empresas fecharam as portas em menos de um ano de operação (uma a cada 5 empresas).

Esta estatística está ligada a diversos fatores, incluindo alto nível burocrático no país e problemas com a saúde financeira da empresa. Muitas empresas (incluindo franquias) consideram somente para o investimento inicial e não planejam a manutenção da continuidade da empresa.

Para evitar que este tipo de erro aconteça, os franqueadores devem incluir o valor de capital de giro real necessário para que a operação seja saudável e o franqueado deve estar consciente sobre essa necessidade e dar devida importância a isso.

Treinamento e suporte

Fugice e Korosue (2021) refere que o suporte ao franqueado está na alma do *franchising*. Um dos principais, talvez até mesmo o principal, pelo qual as pessoas decidem empreender por meio de franquias e não sozinhas, é porque acreditam que a experiência, o conhecimento e o apoio que o franqueador irá oferecer a ele é essencial para o sucesso do negócio. Assim, se o franqueado tem a expectativa de receber apoio e suporte, o franqueador precisa entregar isso a ele.

Na seleção do franqueado não se deve prometer algo que não será cumprido na prática. Da mesma forma, na COF deve-se detalhar e especificar qual tipo de apoio e suporte será prestado, para não dar margem para diferentes interpretações.

A transferência de know-how inicia-se com a transmissão dos manuais, porém, somente os manuais não são suficientes. É necessário a realização de treinamentos com o franqueado. Fugice e Korosue (2021) recomenda que o treinamento envolva o time do franqueado sempre que possível, além disso, relata que é importante se atentar ao perfil do franqueado, já que franqueados iniciantes e sem experiência no negócio, possuem necessidades diferentes de franqueados que já possuem experiência e/ou estão abrindo a segunda (ou mais) operação da mesma franquia.

Perfil do franqueado

Segundo Schneider (1991), para processo de escolha de futuros franqueados é muito importante obter informações relacionadas ao perfil pessoal e profissional, sendo que, algumas características são praticamente pré-requisitos, como por exemplo a capacidade financeira, perfil operador ou investidor, entre outros critérios definidos pelas franqueadoras.

Perfil do franqueado não deve ser algo igual para todas as franquias. Não existe perfil de franqueado certo ou errado, existe o perfil ideal para cada franquia, levando em consideração quais objetivos e ideais do negócio (FUGICE E KOROSUE, 2021).

A franqueadora deve analisar o segmento em que atua, qual tipo de produto e/ou serviços ela oferece, quais características ela acha que são necessárias para ser um franqueado de sucesso. Os principais aspectos que devem ser levados em consideração são referentes ao capital, experiência, expectativas e comportamento.

Para facilitar a avaliação e seleção do franqueado, deve-se analisar quais aspectos serão desejáveis e quais serão obrigatórios. Seguem alguns pontos que podem ser analisados relacionados aos aspectos referidos acima:

Em relação ao capital:

- O franqueado deverá garantir 100% do valor do investimento ou será aceito financiamento bancário? Caso seja aceito financiamento bancário, a franqueadora elaborou uma simulação financeira para o franqueado considerando os valores mensais de parcela?
- Será aceito investidor? Se sim, é necessário um sócio operador ou poderá contratar um gerente? Isso está previsto na simulação financeira do franqueado?
- O sócio operador deve ter uma porcentagem mínima das cotas acionárias? No que tange a experiência do franqueado:
- Terá idade mínima e/ou máxima?
- Formação específica?
- O franqueado deve ter moradia em alguma localidade específica? Deve morar neste lugar há algum tempo específico?
- Necessária experiência no ramo do empreendimento? Relativo às **expectativas**:
- Qual a disponibilidade de carga horária o franqueado deve ter?
- Pode ter emprego paralelo?
- Pode ter negócios semelhantes e/ou concorrentes?
- Por fim, porém, não menos importante, no tocante ao comportamento:
- O franqueado deve ter qual perfil (empreendedor, operador, gestor, vendedor, líder, entre outros)?
- Quais os valores cruciais que o franqueado deve ter?
- Perfil psicológico.

Técnicas para verificação de controle e desempenho de Franquias

Apesar do sistema de franquias promover uma diminuição no risco do negócio, este modelo deve ser visto ainda como uma empresa. Segundo Merlo (2000), é possível perceber especificidades nas relações entre franquias, já que a mesma possui um tipo diferenciado de sistema, podendo influenciar nas suas formas de avaliação, sendo estas:

- Parceria franqueador-franqueado;
- Cuidados com a marca;
- Relações comerciais específicas para a específica parceria e fornecedores;
- Origem de ganhos dos franqueadores sobre taxas (royalties) e vendas de licenças;
- Entre outros.

Também é notado que tanto para avaliações financeiras como não-financeiras, são necessários indicadores-chave de performance (KPIs). Esses indicadores devem ser utilizados conforme suas relevâncias para cada tipo de franquia (GRIEBLER, 2022).

Sendo assim, toda a análise e gestão deve ser feita cautelosamente e com base em diferentes indicadores de performance. Como indicadores de qualidade e processos, podem ser citados:

- Checklists (lista de itens predeterminados a serem verificados durante a execução do processo/projeto);
- Fluxogramas;
- Diagramas de Pareto (Princípio onde 80% dos efeitos surgem a partir de 20% das causas) e Ishikawa (ferramenta para encontrar e exibir graficamente as causas de um problema);
- Ciclo PDCA (Planejamento-Execução-Controle-Ação: processo de melhoria contínua);
- 5W2H (ferramenta de mapeamento e padronização de processos);
- Gráficos de Controle (utilizado para análise de estabilidade de um projeto);
- Filosofia Kaizen (filosofia de melhoria contínua);
- Entre outros.

Além disso, existem alguns KPIs que devem ser analisados independentemente do segmento ou estratégia da franquia. Estes indicadores são:

- **Margem Operacional** (MO = Lucro Operacional/ Receita Operacional Líquida): Indicador que mede a eficiência operacional de uma empresa. Através dela são demonstrados os resultados operacionais (receitas e lucros da empresa) e a saúde financeira da mesma (Lucro Operacional/Receita Líquida).
- **Margem de Lucro Líquido** (MLL = Lucro Líquido/ Receita Operacional Líquida): A margem de lucro líquido é um indicador financeiro que aponta a porcentagem de lucro em relação à receita da empresa).
- **Margem de Lucro Bruto** (MLB = Lucro Bruto/Receita Operacional Líquida): Mostra o quanto determinada empresa está ganhando com venda de produtos e/ou prestação de serviços. Informa de maneira clara e objetiva a rentabilidade do negócio.
- **Ticket médio:** É o valor aproximado da média de cada venda. É calculado pelo valor total recebido em vendas dividido pelo número de vendas.
- **Custo de Aquisição do Cliente** (CAC): É o quanto a empresa investe para a aquisição de um cliente. Este valor sempre deve ser monitorado a fim de perceber o quanto a empresa recebe ou perde com determinado cliente, além de que quanto mais tempo se passe, menor seja este indicador.

- **Retorno sobre o Investimento** (ROI = Ganho obtido – investimento aportado/ investimento aportado x 100): Mostra quanto de dinheiro a empresa recebe para cada 1 real investido.

Por fim, deve-se ponderar, ainda, a frequência de avaliação da operação dos franqueados. Segundo Agrawal e Lal (1995), apesar de ser um fator crucial, pois quanto maior é essa frequência maiores os custos de avaliação, há em contrapartida, um maior controle de comportamentos e de possíveis ações que acarretaria mau desempenho, auxiliando e fortalecendo a marca da franquia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo, é possível identificar que o Sistema de Franquias é um modelo muito utilizado atualmente como expansão de negócios. Quando suas estratégias são adotadas de forma estruturada e planejada, pode garantir um crescimento exponencial da marca/operação. Entretanto, para que a marca possa adotar tal modelo é necessário contar com alguns requisitos mínimos muito importantes para gerenciamento da operação.

Quando não seguidos os requisitos mínimos para formatar uma franquia, esta tem grandes chances de fracasso. Sendo assim, é imprescindível que ao decidir se tornar uma franquia, a empresa busque profissionais competentes, já que uma pequena falha ou desatenção na formatação, pode levar a grandes problemas no futuro.

O estudo possibilitou constatar que para o sucesso de uma rede de franquias existem alguns fatores cruciais que devem ser levados em consideração pelas franqueadoras, como: Definição do perfil do franqueado ideal bem definido e estruturado; Auxílio ao franqueado na escolha do ponto comercial (utilizar estudo de *geomarketing* como suporte quando possível); Analisar quanto de capital de giro é necessário para operação do franqueado e orientá-lo muito bem quanto a isso; Ser claro sobre qual suporte será prestado ao franqueado e honrar com o que for combinado.

Além disso, fica claro que a interação e bom relacionamento entre franqueador e franqueado é primordial para evolução e sucesso da rede, pois o sucesso da operação depende diretamente do comprometimento de ambos em suas responsabilidades.

Quando analisada a avaliação de desempenho das franquias, é importante levar em consideração que as franquias não podem ser analisadas de uma única perspectiva, como por exemplo a financeira, já que envolve outros fatores não considerados em uma operação usual, como por exemplo, relacionamento franqueador-franqueado.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/ . Acesso em: 28 abr. 2022.

ABRÃO, Nelson. **Da franquia comercial (Franchising).** São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1984.

AGRAWAL, D.; LAL, R. Contractual Arrangements in Franchising: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing Research**, 1995.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AZEVEDO, Paulo Furquim; SILVA, Vivian Lara dos Santos. **Teoria e prática do franchising.** Estratégia e organização de redes de franquias. Editora Atlas S.A. São Paulo, 2012.

BRASIL. **Decreto Lei Nº 13.966**, de 26 de dezembro de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13966.htm. Acesso em: 11 mar. 2022.

BERNARD, Daniel Alberto**. Franchising**: avalie este investimento. São Paulo: Atlas, 1993.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising**: Revolução no Marketing. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CHERTO, Marcelo Raposo; RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DAHAB, Sônia. **Entendendo o franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FIESC/SENAI-SC (Regional Santa Catarina) – **Curso de Aprimoramento Profissional**. 1º. Fascículo: Sistema de Franquia – a Chave do Sucesso. Diário Catarinense, 2001.

FUGICE, José; KOROSUE, Nadia. **Franquias Vencedoras**: Erros e acertos na gestão estratégica do negócio - 2. Ed. - São Paulo, 2021.

GOAKIRA. **Formatação de franquias**: Saiba o que é, como fazer, quais são as vantagens e confira dicas especiais. Disponível em: https://goakira.com.br/formatacao-de-franquias/; Acesso em: 04/04/2022.

GRIEBLER, Carlos. **KPI: o** que são indicadores-chave e como podem ajudar sua franquia. Central do Franqueado, 11/04/2022. Disponível em: https://centraldofranqueado.com.br/gestao-de-franquias/kpi-para-franquias/. Acesso em: 10/05/2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo.** Brasil: 2019.

LEITE, Roberto Cintra**. Franchising**: na criação de novos negócios. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

LOVE, John F. McDonald´s: **A Verdadeira História do Sucesso**. 2. ed. Editora Bertrand Brasil S.A.,1986.

MASANO, Tadeu Francisco. Geografia de mercado. In: MASANO, Tadeu Francisco et al. **Gestão de marketing**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Saraiva, 2003.

MERLO, E. M. **O Desempenho do Setor de Franquias no Brasil**: Um Estudo Exploratório dos Principais Condicionantes de Performance. Tese (Doutorado em Administração). São Paulo: FEA, USP, 2000.

PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

RIBEIRO, Adir; GALHARDO, Maurício; MARCHI, Leonardo; IMPERATORE, Luis Gustavo. **Gestão estratégica do Franchising como construir redes de franquias de sucesso** Editora DVS editora. São Paulo, 2011.

SANTOS, Alexandre David. **Comentários a nova Lei de franquia**: Lei n° 13.966/2019. 1. Ed, São Paulo: Almedina, 2020.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. **Franchising**: da Prática à teoria. São Paulo: Maltese, 1991.
SCHWARTZ, José Castro. **Franchising**: o que é, como funciona. Brasília: SEBRAE, 1994.

SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. São Paulo: Atlas, 1998.

VENOSA, Sílvio de Salvo. **Direito civil**: contratos em espécie. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2013

CAPÍTULO 14

TRABALHABILIDADE: A INEXORABILIDADE DA DISPONIBILIDADE PARA SER UM ETERNO APRENDIZ, COMO BÚSSOLA PARA MANTER-SE NO MERCADO DE TRABALHO

Data de aceite: 01/08/2024

Geovana de Quadros Martins Bortoli
Mestranda em Direito da Empresa e dos Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Pós-Graduada em Direito Notarial e registral pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL), Pós-Graduada em Direito Notarial e Registral pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), Graduada em Direito pela Universidade da Região da Campanha (URCAMP-Bagé). Tabeliã no Tabelionato de Notas de Ijuí-RS

RESUMO: O objetivo deste artigo é explorar a trabalhabilidade como uma exigência futura para a sustentação no mercado de trabalho. Avalia-se a importância de os trabalhadores desenvolverem tanto hard skills quanto soft skills, além de adotarem uma mentalidade de aprendizado contínuo. Essa combinação é essencial para que os trabalhadores possam adaptar-se às novas demandas e manter-se competitivos em um ambiente de trabalho dinâmico e em constante transformação. Portanto, apresentam-se as hard skills e, especialmente, as soft skills como guias para o futuro do trabalho. Ademais, reconhece-se a necessidade crucial da disponibilidade para ser um eterno aprendiz como condição *sine qua non* para que os trabalhadores permaneçam no mercado de trabalho. Por fim, questiona-se se os indivíduos estão verdadeiramente dispostos a aprender de forma contínua, o que não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade fundamental para garantir a permanência e o sucesso no mercado de trabalho do futuro.

PALAVRAS-CHAVE: trabalhabilidade; *hard skills*; *soft skills*; disponibilidade.

ABSTRACT: The objective of this article is to explore workability as a future requirement for sustainability in the labor market. The importance of workers developing both hard and soft skills is assessed, in addition to adopting a mentality of continuous learning. This combination is essential for workers to adapt to new demands and remain competitive in a dynamic and constantly changing work environment. Therefore, hard skills and, especially, soft skills are presented as guides for the future of work. Furthermore, the crucial need for availability to be a lifelong learner is recognized as a sine qua non condition for workers to remain in the job market. Finally, the question arises

whether individuals are truly willing to learn continuously, which is not only a competitive advantage, but a fundamental necessity to ensure permanence and success in the job market of the future.

KEYWORDS: workability; hard skills; soft skills; availability.

INTRODUÇÃO

No presente momento, os postos laborais estão em constante mutação com uma celeridade assombrosa. Nesse panorama, não se pode mais conceber trabalhadores meramente dotados de competências técnicas, o que outrora se revelava suficiente; isto é, quanto mais elevado o grau acadêmico, maiores eram as probabilidades de se alcançar o auge. Na contemporaneidade, isso já não se mostra bastante. As competências do porvir não se restringem às técnicas, mas abarcam também as comportamentais. Dessa maneira, evidencia-se a inexorabilidade do aprimoramento das competências interpessoais, como a predisposição para a aprendizagem contínua, a flexibilidade, a adaptabilidade, a capacidade de comunicação, a resolução de conflitos, a habilidade de correlacionar dados, entre outras, que se configuram como um norte para assegurar uma trajetória profissional sustentável e bem-sucedida a longo prazo. Assim, indaga-se se os trabalhadores do presente estão preparados para aventurar-se no inexplorado a fim de se prepararem para o futuro.

O presente estudo propõe-se a demonstrar a necessidade de ser um eterno aprendiz e a capitalizar todas as oportunidades de aprendizagem, que são inúmeras e constantes e, se observadas atentamente, seja no trabalho, com os colegas, com os filhos, possibilitarão a manutenção da trabalhabilidade. Visa-se demonstrar que, para tanto, é imprescindível possuir disponibilidade para aprender, pois sempre é possível aprender mais, não há limite.

HARD SKILLS, SOFT SKILLS E O MUNDO VUCA: DEFINIÇÕES

A trajetória evolutiva do mundo laboral, desde os primórdios até os dias contemporâneos, tem sido caracterizada por transformações profundas e significativas. Yuval Noah Harari, em suas obras, especialmente no livro “21 Lições para o Século 21”[1], argumenta que o futuro do mercado de trabalho é extremamente incerto e que será completamente distinto do atual. Ele menciona que as competências valorizadas no futuro não serão necessariamente técnicas específicas, mas sim habilidades de aprendizagem contínua, criatividade e pensamento crítico. Faz-se mister, portanto, a compreensão dos conceitos de hard skills, soft skills e do Mundo VUCA.

Conceituam-se as hard skills como competências técnicas específicas relacionadas a um determinado campo do saber[2]. Estas habilidades, oriundas da formação acadêmica, já não se mostram suficientes, uma vez que os indivíduos necessitam de capacidade para

1 HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. Tradução de Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

2 GOLDSCHMIDT, Cristina. **Empregabilidade, trabalhabilidade e carreira.** Rio de Janeiro: FGV, 2022.

extrair significado da informação e, sobretudo, precisam possuir uma visão abrangente e aptidões para lidar com o novo.

Nessa perspectiva, surgem as soft skills, que se referem a habilidades mais subjetivas ou interpessoais dos profissionais, vinculadas a traços de personalidade, caráter ou valores, e, portanto, não são facilmente mensuráveis.

Conforme Cristina Goldschmidt:

> Daqueles indivíduos que possuem as soft skills desenvolvidas, são esperadas habilidades, tais como: comunicação, resiliência, flexibilidade, paciência, fácil engajamento em novos grupos de trabalho, iniciativa, cordialidade, originalidade, pensamento crítico, capacidade de ouvir com atenção, espírito de equipe, empatia, inteligência emocional, habilidades relacionadas à tolerância ao estresse e à frustração, habilidades mentais, entre outras[3].

A humanidade já atravessou e continua a enfrentar numerosas crises, dentre as quais se destacam, mais recentemente, a pandemia de Covid-19 e a calamidade das enchentes no Rio Grande do Sul. Gilberto Stürmer e Andressa Munaro Alves alertam que a humanidade está, de fato, confrontada com uma realidade complexa e ambígua:

> [...] se vive contexto social jungido pela volatilidade das relações pessoais e, mais ainda, pelas incertezas da continuidade delas. Nos dias atuais, abre-se maior margem pelo acrônimo VUCA que, construído para definir um contexto de pós-guerra, define – ainda de melhor forma hoje – o mundo através das siglas que lhe compõe[4].

O termo VUCA (ou VICA em português) é, na verdade, um acrônimo que começou a ser empregado no final da década de 1990. Originário do vocabulário militar norte-americano, é utilizado para descrever a volatilidade (*volatility*), a incerteza (*uncertainty*), a complexidade (*complexity*) e a ambiguidade (*ambiguity*) do cenário contemporâneo[5]. Em outras palavras:

> A sigla "Vuca" representa os resultados das rápidas mudanças que os tempos atuais nos apresentam, a saber: 1) Flexibilidade: é a velocidade com que as mudanças ocorrem e seu impacto; 2) Incerteza: está relacionada a dúvidas, escolhas e imprecisões gerais no contexto em que as informações muitas vezes são incompletas, devido à mudança contínua; 3) Dificuldade: refere-se à dificuldade de entender o resultado da interação de inúmeras variáveis de uma determinada situação, desafio ou problema, ou seja, existem diversos fatores internos e externos que podem afetar o negócio e que, muitas vezes, foge do controle do gerente; 4) Ambiguidade: muitas situações em que vivemos aceitam muitas possibilidades de maneiras diferentes porque podem ter significados diferentes[6].

3 Ibidem, loc.cit.

4 STÜRMER, Gilberto; ALVES, Andressa Munaro. Direito ao trabalho e os nômades digitais: as relações de trabalho em ebulição e as modernas interpretações às garantias jusconstitucionais. **Revista de Direito do Trabalho e Seguridade Social**, São Paulo, v. 229, ano 49, p. 113-130. mai./jun. 2023. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/231257. Acesso em: 25 maio. 2024.

5 GOLDSCHMIDT, Cristina. **Empregabilidade, trabalhabilidade e carreira.** Rio de Janeiro: FGV, 2022.

6 SANTOS JÚNIOR, Donarte Nunes dos; LAHM, Regis Alexandre. A tecnologia: algumas reflexões socioespaço-temporais. **Para Onde?! – Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia,** Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 01-27, 2008. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/paraonde/article/view/22074. Acesso em: 25 maio. 2024.

Percebe-se a inevitabilidade da transformação. A única maneira de ingressar e se manter no mundo laboral é através da disposição para a mudança, do aprendizado contínuo e da reinvenção do próprio ser humano. A mudança não é fácil; pelo contrário, sair da zona de conforto é extremamente estressante. Portanto, é necessário equilíbrio, resiliência e, sobretudo, um desejo de mudar, de evoluir e de navegar pelo desconhecido.

Constata-se que, "A Era da Informação trouxe um novo contexto e uma avalanche de oportunidades para as organizações, surpreendendo a maioria delas totalmente despreparadas para essa nova realidade"[7]. Angelina de Paula Castro Costa complementa ao afirmar que:

> Devido à velocidade e à intensidade, as mudanças trouxeram impactos significativos, tendendo a desafiar cada vez mais a capacidade de indivíduos, entidades, organizações e sociedades, de ajustarem-se às condições dinâmicas, das inovações tecnológicas[8].

Com as novas exigências comportamentais para o ambiente laboral, ressalta-se a trabalhabilidade em um Mundo VUCA, que demanda um trabalhador capaz de se adaptar, evoluir e buscar novas formas de trabalho em um mundo em constante transformação.

A TRABALHABILIDADE EM UM MUNDO VUCA

No Mundo VUCA, não há espaço para estabilidade, seja no trabalho ou na identidade, uma vez que a crescente utilização da tecnologia elimina a possibilidade de desatualização. Assim, a trabalhabilidade assume destaque nas discussões sobre o futuro do trabalho, especialmente em um contexto volátil, incerto, complexo e ambíguo. Diferentemente da tradicional "empregabilidade," que se refere à capacidade de obter e manter um emprego, a trabalhabilidade enfatiza a habilidade de se adaptar, evoluir e descobrir novas formas de trabalho em um cenário de mudanças constantes.

Dessa forma, diante dos avanços tecnológicos e sociais, é fundamental investir em educação e aprendizado multidisciplinar como meio de desenvolver habilidades e condições para o trabalho:

> A integração cada vez maior das hard e das soft skills é necessária para que se atenda ao perfil dos postos de trabalho que vêm mudando com velocidade espantosa; não é mais aceitável pensar em profissionais dotados exclusivamente das hard skills ou das soft skills. As habilidades hard e soft devem-se complementar.[9]

---

7 COSTA, Angelina de Paula Castro. Trabalhabilidade: adaptando competências duráveis para um mercado dinâmico. **Brazilian Business Law Journal/Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 29, p. 1-18, 2022. Disponível em: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=158536043&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 26 maio 2024.
8 Ibidem, loc.cit.
9 GOLDSCHMIDT, Cristina. **Empregabilidade, trabalhabilidade e carreira.** Rio de Janeiro: FGV, 2022.

Dado que é impossível prever o futuro, incumbe a cada indivíduo a responsabilidade de desenvolver, além das competências técnicas, habilidades mais gerais relacionadas à personalidade, caráter e atitude, essenciais para a manutenção da trabalhabilidade a longo prazo.

O CONCEITO DE TRABALHABILIDADE

O conceito de trabalhabilidade refere-se ao desenvolvimento pessoal e profissional, abordando a criatividade, o talento e a capacidade de ascender no trabalho, inserindo o indivíduo em um contexto em que o objetivo é a possibilidade de gerar renda além do tradicional "emprego", sendo empreendedor por meio de seus próprios conhecimentos criativos e emocionais[10].

Segundo uma recente pesquisa realizada pelo Fórum Econômico Mundial, as habilidades mais demandadas dos profissionais no futuro serão: resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, coordenação, inteligência emocional, julgamento e tomada de decisões, orientação para servir, negociação e flexibilidade cognitiva[11].

A pesquisa também revelou que as organizações identificam lacunas de competências e a incapacidade de atrair talentos como as principais barreiras que impedem a transformação da indústria. As lacunas de competências continuam grandes, apesar da aceleração dos investimentos na formação de competências.

Percebe-se, portanto, o engajamento das empresas na formação de competências. Para preparar melhor os trabalhadores, é necessária uma agenda multissetorial que envolva decisões políticas, empresariais e de investimentos tomadas pelos líderes como caminho para capacitá-los a seguir em frente diante das transformações sociais, ambientais e tecnológicas. Contudo, questiona-se se esse engajamento colherá os frutos esperados, pois todos os esforços serão em vão se não houver pessoas dispostas a percorrer a estrada em constante evolução, mantendo-se no jogo por meio da mudança, do aprendizado contínuo e da frequente reinvenção de si mesmas.

10 COSTA, Angelina de Paula Castro. Trabalhabilidade: adaptando competências duráveis para um mercado dinâmico. **Brazilian Business Law Journal/Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 29, p. 1-18, 2022. Disponível em: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=158536043&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 26 maio 2024.

11 WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020.** Disponível em: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020. Acesso em: 26 maio 2024.

COMO SE PREPARAR PARA O FUTURO

Como preparar-se para o futuro quando não se pode prever como será? Nesse contexto, Rosa R. Krausz salienta que:

> As pessoas precisarão preparar-se, não mais para a empregabilidade, mas sim para a trabalhabilidade, isto é, desenvolver e renovar aquelas capacidades e habilidades que tenham um valor no mercado de trabalho, investindo em seu desenvolvimento pessoal e profissional, atualizando-se e administrando sua própria carreira[12].

No artigo "Trabalhabilidade: adaptando competências duráveis para um mercado dinâmico", Angelina de Paula Castro Costa explora o conceito emergente que coloca o profissional como gestor de sua própria trajetória profissional, sublinhando a demanda do mercado por profissionais qualificados, capazes, inovadores e emocionalmente inteligentes[13].

A socióloga, escritora e conferencista Rosa R. Krausz ressalta que cabe ao indivíduo assumir a responsabilidade pela atualização de suas competências, buscar ocupação produtiva e gerar renda. Para ela, não se trata apenas de qualificação técnica (hard skills), mas também de competências permanentes, um conjunto de habilidades, aptidões, talentos, experiências, autoconhecimento, maneira de ser e visão de si mesmo, que proporcionam estabilidade interna suficiente para lidar construtivamente com a instabilidade externa. Destaca como competências essenciais para a trabalhabilidade: autoconhecimento, habilidades interpessoais, sensibilidade e intuição, capacidade de criação de redes, flexibilidade e adaptabilidade, habilidades de negociação e gestão de conflitos, e disposição para aprender e reconstruir experiências.

Para garantir melhores resultados em um futuro moldado para o trabalho, os indivíduos precisarão aproveitar de maneira construtiva as inúmeras e constantes oportunidades de aprendizagem disponíveis. Manter-se atualizado e capacitado é crucial para enfrentar as mudanças atuais e as que estão por vir, ajustando as velas do barco para navegar suavemente, aproveitando as brisas e desviando das tempestades.

Assim, o futuro da trabalhabilidade pode estar nas mãos dos indivíduos, que devem tomar decisões proativas ao invés de esperar passivamente pelo que está por vir. É fundamental assumir o controle do destino e seguir a orientação da bússola para navegar com sucesso neste cenário dinâmico.

12 KRAUSZ, R. **Trabalhabilidade.** 2 ed. São Paulo: Scortecci, 2016.

13 COSTA, Angelina de Paula Castro. Trabalhabilidade: adaptando competências duráveis para um mercado dinâmico. **Brazilian Business Law Journal/Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 29, p. 1-18, 2022. Disponível em: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=158536043&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 26 maio 2024.

CONCLUSÃO

Neste artigo, inicialmente abordou-se a rápida evolução do mundo do trabalho, que demanda dos profissionais não apenas hard skills e títulos acadêmicos, mas também soft skills essenciais como aprendizagem contínua, flexibilidade, adaptabilidade, comunicação, resolução de conflitos e habilidade de análise de dados, fundamentais para uma carreira sustentável e bem-sucedida.

Destacou-se que o mundo do trabalho tem passado por transformações profundas, conforme argumentado por Yuval Noah Harari em "21 Lições para o Século 21", enfatizando a incerteza e a diferença substancial entre o presente e o futuro do trabalho. Habilidades como aprendizado contínuo, criatividade e pensamento crítico são valorizadas sobre habilidades técnicas específicas (hard skills), enquanto soft skills como comunicação, resiliência, flexibilidade, empatia e inteligência emocional tornam-se cada vez mais cruciais.

No contexto atual de pandemias e catástrofes, em um Mundo VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), a capacidade de adaptação, aprendizado contínuo e reinvenção pessoal são fundamentais para a relevância no mercado de trabalho. As rápidas mudanças trazidas pela Era da Informação desafiam tanto indivíduos quanto organizações a se ajustarem continuamente às novas realidades dinâmicas e tecnológicas.

Guiados pelo conceito de trabalhabilidade, que abrange o desenvolvimento pessoal e profissional, destacando criatividade, talento e a capacidade de gerar renda além do tradicional emprego, promovendo o empreendedorismo por meio de conhecimentos criativos e emocionais, revelou-se que as habilidades mais demandadas no futuro incluem resolução de problemas complexos, pensamento crítico, criatividade, gestão de pessoas, coordenação, inteligência emocional, julgamento e tomada de decisões, orientação para servir, negociação e flexibilidade cognitiva.

Embora as empresas estejam comprometidas com a formação de competências, é essencial um esforço multissetorial envolvendo políticas, decisões empresariais e investimentos. Contudo, o sucesso depende da disposição das pessoas em evoluir constantemente por meio da mudança e do aprendizado contínuo.

Para moldar um futuro profissional bem-sucedido, percebe-se a inevitabilidade da disponibilidade para ser um eterno aprendiz, agindo como uma bússola orientadora para a sustentação no mercado de trabalho. Portanto, é crucial aproveitar proativamente as oportunidades de aprendizagem, mantendo-se atualizado e capacitado. Isso permitirá enfrentar as mudanças com resiliência e eficácia, assumindo o controle do próprio destino ao invés de aguardar passivamente pelo futuro.

REFERÊNCIAS

COSTA, Angelina de Paula Castro. Trabalhabilidade: adaptando competências duráveis para um mercado dinâmico. **Brazilian Business Law Journal/Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 29, p. 1-18, 2022. Disponível em: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=bth&AN=158536043&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 26 maio 2024.

GOLDSCHMIDT, Cristina. **Empregabilidade, trabalhabilidade e carreira.** Rio de Janeiro: FGV, 2022.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. Tradução de Paulo Geiger. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

KRAUSZ, R. **Trabalhabilidade.** 2 ed. São Paulo: Scortecci, 2016.

SANTOS JÚNIOR, Donarte Nunes dos; LAHM, Regis Alexandre. A tecnologia: algumas reflexões socioespaço-temporais. **Para Onde?! – Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia,** Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 01-27, 2008. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/paraonde/article/view/22074. Acesso em: 25 maio. 2024.

STÜRMER, Gilberto; ALVES, Andressa Munaro. Direito ao trabalho e os nômades digitais: as relações de trabalho em ebulição e as modernas interpretações às garantias jusconstitucionais. **Revista de Direito do Trabalho e Seguridade Social**, São Paulo, v. 229, ano 49, p. 113-130. mai./jun. 2023. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/231257. Acesso em: 25 maio. 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020.** Disponível em: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020. Acesso em: 26 maio 2024.

CAPÍTULO 15

VANTAGEM COMPETITIVA E O REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL COLETIVA NO SEMIÁRIDO BRASILEIRO

Data de submissão: 02/07/2024 *Data de aceite: 01/08/2024*

Raissa Costa Silva
Programa de Pós-graduação em Ciência e Tecnologia em Saúde – PPGCTS, Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
Campina Grande, Paraíba
https://orcid.org/0009-0002-4698-2081

José Vanderson Cunha Nascimento
Programa de Pós-graduação em Propriedade Intelectual e Inovação – PPGPI, Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI
Rio de Janeiro / RJ
https://orcid.org/0000-0001-6641-1011

Marília Nóbrega de Assis
Instituto Nacional do Semiárido – INSA
Campina Grande, Paraíba
https://orcid.org/0009-0009-6407-7246

Kelven Rawly Claudino de Araújo
Instituto Nacional do Semiárido – INSA
Campina Grande, Paraíba
https://orcid.org/0009-0002-1205-5271

Rafaela Silva
Instituto Nacional do Semiárido – INSA
Campina Grande, Paraíba
https://orcid.org/0009-0000-0568-3419

Josefa Edileide Santos Ramos
Instituto Nacional do Semiárido – INSA
Campina Grande, Paraíba
https://orcid.org/0000-0001-7678-257X

Marcelo da Costa Borba
Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA
Campus Parauapebas, Parauapebas, Pará
https://orcid.org/0000-0002-7173-1199

RESUMO: Este artigo objetiva analisar as indicações geográficas (IGs) concedidas e situadas na Região do Semiárido Brasileiro. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem qualitativa descritiva, utilizando dados secundários. As IGs na região do semiárido brasileiro englobam vinte e quatro registros distribuídos em onze estados. Os resultados indicam que a Indicação Geográfica serve como um diferencial competitivo, reconhecendo que as particularidades regionais conferem características únicas aos produtos. Além disso, o registro incentiva a expansão da multifuncionalidade da agricultura e a agregação de valor aos produtos agrícolas tradicionais, contribuindo simultaneamente para mitigar os efeitos do êxodo rural nas regiões certificadas com o selo da IG.

PALAVRAS-CHAVE: Indicação de Procedência; Denominação de Origem; Polígono das secas; Certificação de produtos e serviços.

COMPETITIVE ADVANTAGE AND THE REGISTRATION OF COLLECTIVE INTELLECTUAL PROPERTY IN THE BRAZILIAN SEMI-ARID

ABSTRACT: This article aims to analyze the geographical indications (GIs) granted and located in the Brazilian Semiarid Region. The research was developed through a descriptive qualitative approach, using secondary data. The GIs in the Brazilian semiarid region encompass twenty-four records distributed across eleven states. The results indicate that Geographical Indication serves as a competitive differentiator, recognizing that regional particularities give unique characteristics to products. Furthermore, registration encourages the expansion of the multifunctionality of agriculture and the addition of value to traditional agricultural products, simultaneously contributing to mitigating the effects of rural exodus in regions certified with the GI seal.
KEYWORDS: Indication of Origin; Denomination of Origin; Drought polygon; Certification of products and services.

INTRODUÇÃO

A Indicação Geográfica (IG) é uma certificação que identifica produtos ou serviços originários de determinado território, região ou localidade, em que a qualidade, reputação ou outras características estão associadas a localização geográfica (Wulandari *et al.*, 2023). Essa certificação garante que o produto ou serviço ofertado segue padrões de qualidade e regras rigorosas de produção, oferecendo ao consumidor um item tradicional muitas vezes artesanal e com sabor autêntico (Fdez-Vidal *et al.*, 2024).

Nesse cenário, as Indicações Geográficas (IGs) emergem como instrumentos fundamentais para promover a diferenciação de produtos e serviços, reconhecendo a forte ligação que estes podem ter com sua região de origem (Pellin, 2019). A certificação por IG permite que os consumidores identifiquem a região de origem do produto e se certifiquem de que foi produzido em conformidade com normas técnicas específicas (Rosário *et al.*, 2022). Assim, o reconhecimento de uma IG pode induzir à abertura e ao fortalecimento de atividades e serviços ligados à valorização do patrimônio cultural e à diversificação da oferta, incluindo atividades turísticas.

Em síntese, este artigo tem por objetivo analisar o registro de indicações geográficas na Região do Semiárido Brasileiro (SAB), a partir do levantamento de registros de IGs no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Nesse viés, o artigo contribui para a discussão no campo do desenvolvimento regional, buscando trazer à luz o conhecimento sobre o registro e proteção dos direitos de propriedade intelectual nos sistemas de produção coletiva locais e regionais. Por conseguinte, este artigo possui além da seção de introdução, as seções de referencial teórico, metodologia da pesquisa, resultados e considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Lei nº 9.279/1996, também conhecida como Lei da Propriedade Industrial, criou um capítulo específico para as Indicações Geográficas (IG), com o objetivo de implementar a adesão do Brasil à Organização Mundial do Comércio (OMC) e ao Acordo dos Direitos da Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (ADIPC/TRIPS). Essa lei permite que o INPI estabeleça as condições de registro e responsabilidade pelas suas concessões (Rosário *et al*., 2022). As IGs são mecanismos legais de propriedade intelectual que protegem os produtos ou serviços com origem ou características específicas vinculadas a uma região. No Brasil, as IG são divididas em duas categorias: a Indicação de Procedência (IP) que identifica produtos ou serviços que tenham sua origem em uma determinada região, e cujas qualidades ou características se devam, exclusiva ou essencialmente, ao meio geográfico, aos fatores naturais ou humanos desse local; e Denominação de Origem (DO) que identifica produtos ou serviços que tenham sua origem em uma determinada região, e cujas qualidades ou características se devem, essencialmente, ao meio geográfico, aos fatores naturais ou humanos desse local.

Assim, as IGs são instrumentos de promoção do desenvolvimento socioeconômico de regiões produtoras com características únicas (Castro; Lourenção; Giraldi, 2021). As principais vantagens do registro de uma IG são: agregação de valor, diferencial competitivo, organização da produção, promoção do turismo, desenvolvimento rural (SEBRAE; INPI, 2014). De modo que, ter uma certificação garante que o produto ou serviço possua um recurso intangível, uma fonte de vantagem competitiva para as organizações detentoras do registro (Castro; Lourenção; Giraldi, 2021).

Dessa forma, é propenso que surjam novas atividades com a certificação de produtos daquela região, promovendo o inter-relacionamento com novos segmentos que até a certificação não existia, gerando assim um dos objetivos principais, que é a geração de renda e desenvolvimento local (Facirolli Sobrinho; Guedes; Castro, 2021). Além da agregação de valor aos produtos e serviços, é factível que também haja impacto em outras áreas social e cultural, pois visa a inserção de produtores em regiões menos favorecidas no mercado e com o intuito de preservar a biodiversidade com recursos locais.

Na Europa, a relevância dos produtos agroalimentares com identidade cultural como bebidas, lácteos e carnes, tem sido enfatizada como impulsionadora do desenvolvimento nas áreas rurais. De modo que essa ênfase e aplicabilidade da União Europeia (UE), tem expandido esse efeito em outras fronteiras territoriais como os países latino-americanos, os quais buscam nas políticas de desenvolvimento impulsionar o interesse nas Indicações Geográficas (Facirolli Sobrinho; Guedes; Castro, 2021).

No Brasil, a primeira IG a obter reconhecimento foi a do Vale dos Vinhedos, em 2002, sendo que atualmente, há um total de cento e nove registros no país, com oitenta e três Indicações de Procedência e vinte e seis como Denominação de Origem (Batista; Bastos,

2024). Recentemente, tem-se notado um aumento significativo no número de Indicações Geográficas (IGs) no Brasil, atribuível principalmente ao esforço de atores-chave envolvidos nos processos de discussão e reconhecimento das IGs no país, incluindo notavelmente o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituições de Ensino Superior (Pellin, 2019).

Em um estudo conduzido no Brasil por Vandecandelaere *et al.* em 2020 teve como objetivo avaliar Camarões, Colômbia, Espanha, Índia, Marrocos, Sérvia e Suíça para verificar os impactos do registro de IG no preço, renda, produção, acesso ao mercado, competitividade e nível territorial mostrou que: i) a implementação de uma IG elevou o preço do produto ou da matéria-prima em todos os casos estudados; ii) o processo de IG afetou o volume de produção, conquanto apresentando diferença no curto e longo prazos; iii) a IG eleva o número de países de destino de suas exportações; e iv) houve através da IG a difusão do turismo na região em quase todos os casos.

É importante enfatizar que a IG fortalece os vínculos sociais entre os atores internos e externos, tanto públicos quanto privados. Isso inclui empresas que fornecem insumos para os produtos certificados, empresas de transporte envolvidas na logística desses produtos, bem como o setor de serviços no entorno das áreas de produção certificadas (Bianchini; Russo, 2017).

METODOLOGIA

Este estudo possui abordagem qualitativa e exploratória, no qual, faz análise visando aumentar a compreensão do problema e proporciona familiaridade com o tema ao torná-lo mais explícito (Marconi; Lakatos, 2017). O universo da pesquisa compreende os registros de Indicações Geográficas no Brasil - cento e treze até dezembro de dois mil e vinte e três. Quanto à amostra, corresponde às IGs situadas na Região do Semiárido Brasileiro - vinte e quatro registros, dos quais vinte são classificados como Indicações de Procedência e quatro como Denominação de Origem.

A escolha da Região do Semiárido Brasileiro (SAB) como foco deste estudo se justifica, primeiramente, o Semiárido ser uma área geograficamente distinta, caracterizada por condições climáticas específicas, como baixa pluviosidade e elevadas temperaturas, o que influencia na produção e nas características dos produtos locais. Além disso, essa região possui desafios socioeconômicos e ambientais únicos, que podem impactar na produção e na gestão das Indicações Geográficas (IGs). A SAB abrange 1.427 municípios em 11 estados - Alagoas, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, em duas regiões - Nordeste e Sudeste. Essa distribuição territorial reflete a extensão geográfica, assim como também a relevância cultural, econômica e social presente na região.

Para os procedimentos técnicos, a pesquisa utilizou dados secundários, coletados na base de informações pública do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), na seção de Indicações Geográficas. Essa pesquisa foi desenvolvida no primeiro semestre de 2024.

RESULTADOS

As indicações geográficas na região do semiárido brasileiro compreendem vinte e quatro registros. Sendo esses registros nomeados como: Caicó, Campo das Vertentes, Cariri Paraibano, Costa Negra, Espírito Santo (café), Espírito Santo (pimenta-do-reino), Jaguaruana, Matas de Minas, Microrregião Abaíra, Montanhas do Espírito Santo, Mossoró, Norte de Minas, Oeste da Bahia, Paraíba, Pedro II, Piauí, Região da Própolis Verde de Minas Gerais, Região de Salinas, Região de São Gotardo, Região do Jaíba, Serro, Sul da Bahia, Vale do São Francisco, Vale do Submédio São Francisco.

As atividades em que as IGs atuam compreendem: artesanato (5), café (5), fruticultura (4), cachaça (2), mel e própolis (2), outros produtos alimentares (2), cacau e chocolate (1), carnes, pescados e derivados (1), queijo (1), vinhos e espumantes (1). Sendo os produtos registrados pelas IGs: aguardente de cana, amêndoas de cacau, bordado, café, cajuína, camarão, frutas hortifrútis, mel de abelha, joias artesanais, pimenta-do-reino, própolis verde, queijo, redes, renda, têxteis de algodão natural colorido, vinho fino, vinho nobre, espumante natural.

O primeiro registro de IG na Região Semiárida é datado do ano de 2009, sete anos depois do primeiro registro de IG concedido pelo INPI no Brasil - 2002 (Facirolli Sobrinho; Guedes; Castro, 2021). Sendo esta, nomeada de região do Vale do Submédio São Francisco e sediada na cidade de Petrolina em Pernambuco. Essa Indicação de Procedência (IP) tem como foco o setor agroalimentar/fruticultura, mais precisamente uvas de mesa e manga. A delimitação geográfica da IG abrange 59 municípios no Oeste pernambucano e 24 municípios no norte baiano. A região do Vale do Submédio São Francisco responde a quase totalidade das exportações de mangas e uvas brasileiras (Oliveira, 2021).

No ano de 2011, houve a publicação de dois registros: Costa Negra (Acaraú/CE) e Serro (Serro/MG). A DO cearense tem como produto o camarão produzido nos municípios de Acaraú, Cruz e Itarema, no estado do Ceará. A concessão feita pelo INPI resultou em uma valorização de até 40% no valor da cotação do produto no mercado internacional (Lopes et al., 2019). Também houve a promoção do desenvolvimento social das comunidades localizadas ao redor das unidades de produção de camarão e a implementação de medidas que assegurem a sustentabilidade ambiental do ecossistema da região da Costa Negra (Melo, 2019). Assim como, houve o aumento no desenvolvimento regional com o turismo focado na gastronomia local (Pinto; Vieira Carvalho; Araújo, 2020). Já no caso da IP mineira, que trabalha com a produção de queijo, houve a agregação de valor ao

produto e consequentemente um aumento de renda do produtor, assim como proporcionou a preservação cultural e imaterial mineira através de produção com qualidade atestada a anos (Batista; Bastos, 2024).

Em 2012, foram registradas três novas IGs: Paraíba (Campina Grande/PB), Pedro II (Pedro II/PI) e Região de Salinas (Salinas/MG). As IGs se destacam pelo trabalho com têxteis de algodão natural colorido, artesanato de renda de agulha em lacê e aguardente de cana-de-açúcar respectivamente. As IPs têm resultado no incentivo para a expansão da multifuncionalidade da agricultura e agregação do valor aos produtos agrícolas tradicionais, ao mesmo tempo que contribui para amenizar efeitos do êxodo rural nas regiões contempladas pelos registros (Souza; Andrade; Santos, 2021). Importante destacar que no ano de 2012 houve ações por parte de órgãos e instituições governamentais, como o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e também do INPI, direcionadas à divulgação e promoção ao registro de IGs, em vistas a fomentar políticas públicas coletivas e promoção ao desenvolvimento local (Almeida Silva; Rodrigues; Silva, 2022). Como resultado, a mobilização integrada de entidades públicas e privadas surtiu efeito imediato na variação do número de IGs na região da SAB comparado a anos anteriores, essas entidades atuam como agentes garantidoras no processo de consolidação das IGs (Souza *et al.*, 2021).

Já no ano de 2013, foi a vez da adição de duas novas IGs: Cariri Paraibano (Monteiro/PB) e Mossoró (Mossoró/RN). A primeira tem atuação no setor de artesanato com a confecção por meio do bordado de renda renascença nos municípios paraibanos de Monteiro, Camalaú, São João do Tigre, São Sebastião do Umbuzeiro, Zabelê, Prata, Sumé e Congo. A renda renascença é um fator de inserção das mulheres desses municípios no mercado de trabalho, geralmente essa atividade constitui a principal ou única fonte de renda das famílias (Silva; Guerra Sobrinho, 2021). A segunda IG é focada na produção frutícola de melão de forma intermitente. Atualmente, na região de Mossoró, a produção de melão é responsável por gerar mais de vinte mil empregos diretos e sessenta mil indiretos (Almeida Silva; Rodrigues; Silva, 2022). Este setor, que exige mão de obra intensiva e qualificada, ajuda a manter as pessoas no campo e contribui para prevenir o êxodo rural (Silva; Guerra Sobrinho, 2021).

No ano de 2014, houve o registro das IGs da Microrregião Abaíra (Abaíra/BA) e Piauí (Teresina/PI). A IP da Microrregião Abaíra possui abrangência de quatro cidades baianas na região da Chapada Diamantina - Abaíra, Jussiape, Mucugé e Piatã. Atuando no setor agroalimentar de produção de aguardente de cana-de-açúcar do tipo cachaça. A integração dos produtores das quatro cidades impulsionou a colaboração entre os trabalhadores, a manutenção sustentável da produção de alta qualidade, o reforço das atividades comerciais e o desenvolvimento do turismo rural (Oliveira, 2021). A IP do Piauí também atua no setor agroalimentar, mas na produção da cajuína, uma bebida não fermentada e não diluída do suco de caju clarificado e cozido. O setor de produção de cajuína no estado piauiense é

responsável por aproximadamente 37 mil empregos diretos no campo e gera um faturamento aproximado de setenta milhões anuais (Oliveira, 2021). O reconhecimento como IP contribui para a padronização do processo de fabricação, na melhoria da qualidade, no aumento da competitividade e na abertura de novos mercados (Oliveira, 2021).

Em 2016, a Região da Própolis Verde de Minas Gerais recebeu o título de denominação de origem ao desenvolver atividade relacionada à produção de própolis verde. A área da DO compreende 102 municípios, distribuídos nos pontos leste, sul e centro oeste mineiro. Nos últimos anos, verificou-se um aumento considerável na apicultura, muito embora relacionem apenas ao mel, existem inúmeras formas de transformar em produto a exploração da apicultura. Essa região possui como características específicas terras com altitudes, solos ácidos de alto índice de ferro e plantas específicas. A região possui também clima e flora favoráveis ao desenvolvimento do produto. Com a formalização da IG Região da Própolis Verde de Minas Gerais, o fortalecimento de atividade foi colocado em evidência, por conseguinte contribuiu para a geração de emprego e renda na região (Souza; Andrade; Santos, 2021).

Em 2018, a Associação dos Produtores de Cacau do Sul da Bahia (Ilhéus/BA) obteve o registro da IG Sul da Bahia, uma IP voltada para o setor agroalimentar de cacau e chocolate, com enfoque em amêndoas de cacau. As técnicas de processamento do cacau empregadas por produtores que aderem às regulamentações da Indicação Geográfica Sul da Bahia têm contribuído de forma positiva para a melhoria dos padrões de qualidade dos lotes de cacau produzidos na área (Sant'Ana et al., 2020). O Sul da Bahia é conhecido por ser uma região produtora de cacau, com tradição a mais de 345 anos, mas foi apenas em 2010 que se iniciou o movimento para que a região obtivesse a indicação de procedência (Cannavale et al., 2023).

No ano seguinte, em 2019, o INPI concedeu o registro da IG Oeste da Bahia (Luís Eduardo Magalhães/BA). Essa IP tem como produto representante do setor agroalimentar o café verde em grãos da espécie Coffea arábica e se deu pelo crescente interesse dos mercados consumidores por cafés especiais e a oferta destes cafés por produtores tradicionais. A região oeste da Bahia localiza-se à margem esquerda do rio São Francisco e tem uma população aproximada de 850 mil habitantes, englobando 39 municípios e ocupando 28,5% do território do estado da Bahia.

Em 2020, foi concedido o registro as IGs: Caicó (Caicó/RN); Campo das Vertentes (Santo Antônio do Amparo/MG) e Matas de Minas (Manhuaçu/MG). A IP cearense tem como produto o bordado artesanal que carrega identidade regional e que beneficia 12 municípios do Seridó (Caicó, Timbaúba dos Batistas, São Fernando, Serra Negra do Norte, Acari, São João do Sabugi, Jardim do Seridó, Ipueira, Cruzeta, São José do Seridó, Jucurutu e Ouro Branco). Esse selo de territorialidade foi um marco para o trabalho de mulheres que há anos lutam pela valorização de seu ofício (Farias, 2023). Já as IPs mineiras trabalham com café em grãos verdes, crus e beneficiados. A região mineira denominada de Matas de Minas ocupa 3% do território do território de MG é responsável por aproximadamente 24% da produção de café do Estado.

No ano de 2021, a produção de redes de dormir na cidade de Jaguaruana/CE, localizada na região do Vale do Jaguaribe/CE, foi reconhecida como IP sob o nome de Jaguaruana. Essa atividade de produção de redes é uma vocação municipal, a cidade possui mais 200 fábricas de rede, com uma produção mensal estimada em 100 mil peças, gerando 8 mil empregos diretos e indiretos. A concessão da IG possibilitou aumento significativo de venda de redes exclusivas com o selo (Silva; Silva, 2023). Ainda neste ano, houve o registro da IP Espírito Santo – café (São Gabriel da Palha/ES) e da DO Montanhas do Espírito Santo (Venda Nova do Imigrante/ES), ambas tendo como atividade produtiva o café. A interação de diversos fatores com diferentes cultivares, práticas de manejo e métodos de colheita e pós-colheita resulta na formação de terroirs distintos, que conferem uma ampla gama de aromas e sabores característicos da região.

Por fim, em 2022, foram concedidos os últimos registro de IG reconhecido pelo INPI na SAB: Espírito Santo - pimenta-do-reino (ES), Norte de Minas (MG), Região de São Gotardo (MG), Região do Jaíba (MG) e Vale do São Francisco (PE/BA). A DO Norte de Minas (Bocaiuva/MG) engloba 54 municípios da região, sendo originária da identificação de atributos específicos em um produto tradicionalmente repelido pelos produtores locais - Mel de abelha. Mas pesquisas científicas mostraram que o mel de aroeira produzido nessa região apresenta características peculiares que incluem propriedades antibacterianas, incluindo ações contra o agente causador de gastrite e úlceras. As IPs Espírito Santo - pimenta-do-reino (São Mateus/ES), Região do Jaíba (Janaúba/MG), Região de São Gotardo (São Gotardo/MG) atuam com produtos como pimenta-do-reino; frutas: banana, manga, mamão e lima; e hortifrútis: abacate, alho, batata e cenoura e respectivamente. A região das IGs é notável pela sua fruticultura irrigada, destacando-se pela produção e exportação de seus produtos. Por fim, a IP Vale do São Francisco tem abrangência interestadual, atuando em municípios no estado de Pernambuco e no estado da Bahia. Os municípios de Casa Nova, Lagoa Grande e Santa Maria da Boa Vista compreendem a primeira região vitivinícola tropical do mundo, sendo a segunda maior produtora de vinhos finos do Brasil, contando com sete vinícolas e gerando um roteiro enoturístico em área conhecida como Rota do Vinho do Vale do São Francisco (Silva; Silva, 2021). A região é produtora de vinho fino, vinho nobre, espumante natural e vinho moscatel espumante, sediada no município de Lagoa Grande/PE.

No levantamento dos dados no estudo das IGs no SAB também foi possível localizar pedidos em andamento como: Chapada Diamantina/BA (Café em grãos verdes - café cru e industrializado - café torrado e/ou torrado e moído); Inhamuns/CE (Mel de aroeira); Jandaíra/RN (Mel); Noroeste do Espírito Santo/ES (Granito); Região dos Inhamuns/CE (Algodão agroecológico); Serra do Mel/RN (Castanha de caju); Viçosa do Ceará/CE (Cachaça). Esses registros estão em análise preliminar ou análise do mérito, etapas do fluxo normal de um pedido de registro de IG: depósito; exame preliminar; publicação do pedido para manifestação de terceiros; exame de mérito; e recurso. No decorrer das fases de exame, o pedido pode sofrer exigências, ser sobrestado ou arquivado.

Ao estudar as IGs situadas no Semiárido, é possível constatar que na região, além das IGs já registradas ou em processo, possui um grande potencial a ser explorado, no âmbito de valorizar a atividade produtiva em outras localidades. Por exemplo, no estado de Alagoas, a tradição de produtos como o bordado boa noite situado na cidade de Ilha do Ferro é um dos potenciais para que o estado ganhe mais uma indicação geográfica de procedência (Barros, 2019). No caso baiano, a produção de flores e de plantas ornamentais de Maracás, do abacaxi de Itaberaba, da farinha de mandioca e biscoitos de Vitória da Conquista, da Carne de Sol de Itororó e do Café do Planalto de Conquista aparecem como possíveis IGs no estado da Bahia (Rezende et al., 2015; Saldanha; Rocha; Santos, 2022).

O Ceará contempla alguns projetos como em Aquiraz com a renda do bilro, em Potengi com as facas e cutelaria, já em Jaguaribe com o queijo coalho; Tianguá com a fibra do croá de pindoguaba e na Serra de Baturité com o café (Pinto; Carvalho; Araújo, 2020). Atualmente, o estado do Maranhão não tem IG registrada, mas conta com alguns produtos em potencial, como é o caso da aguardente de mandioca tiquira (Almeida; Nascimento; Melo, 2023). Já no semiárido paraibano, os exemplos são da carne de sol na cidade de Picuí e das peças de têxtis chamadas de labirinto, desenvolvidas na região paraibana de Ingá (Pontes, 2020).

No Pernambuco, tem-se as potencialidades de se tornar uma IG o doce de leite branco de afrânio situado na cidade de Afrânio, a região tem tradição na produção de leite (Sá, 2019). O semiárido piauiense contém potenciais de IG em relação a produtos de artesanato, como é o caso do polo cerâmico do Poti Velho localizado na cidade de Teresina. Já na região dos Morros da Mariana na cidade de Ilha Grande, tem como foco produtos de renda de bilro para enfeite de peças têxteis em renda e toalhas (Rosário et al, 2022).

Já no Rio Grande do Norte os potenciais IGs compreendem os casos da região do Seridó com bordados e rendas, e da região de Brejinho com produtos de farinha de mandioca (Freitas; Felipe; Oliveira, 2012). No estado de Sergipe contém duas IG, no entanto com potencial de pelo menos mais seis indicações, como é o caso da Laranja na região Sul, o queijo de coalho na cidade de Nossa Senhora da Glória, o Aratu em Santa Luzia do Itanhy, o doce de raiz de umbuzeiro em Carira, a castanha do carrilho em Itabaiana e a farinha de batata doce no interior do estado (Souza et al, 2021).

Também há pedidos arquivados ou indeferidos, totalizando dezesseis. Nestes pedidos submetidos, às exigências não foram cumpridas ou não houve resposta tempestiva à(s) exigência(s) formulada(s) no processo. Isso evidencia dificuldades na obtenção da certificação, seja pelos longos períodos necessários para a concessão do pedido ou devido à quantidade de regras existentes. Nesse caso, a participação de empresas mediadoras e fomentadoras como instituições de ensino (universidades), pesquisa (desenvolvimento de tecnologias, conhecimentos e informações), prestadoras de serviços (Sistema S), institutos de ciência e tecnologia (ICT) e outras instituições regionais têm substancial importância.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar as Indicações Geográficas (IGs) na região semiárida brasileira como um recurso gerador de vantagem competitiva para a região. Os resultados demonstram que a Indicação Geográfica serve como um diferencial competitivo ao reconhecer que as particularidades regionais conferem características únicas a um produto. Além de oferecer proteção legal, permite que o produto ou serviço se destaque em relação aos seus concorrentes. Os resultados também evidenciam que compreender esses aspectos influencia na identificação e valorização dos produtos locais, bem como nas estratégias adotadas para promover o desenvolvimento regional através da proteção e promoção dessas indicações. Assim, as IGs no semiárido favorecem o desenvolvimento territorial. É evidente que, devido à extensa geografia e à abundância de territórios com identidades e produtos diversificados, a região semiárida tem grande potencial para aproveitar ainda mais esse instrumento de certificação.

Atualmente, é perceptível o crescente interesse dos consumidores por produtos certificados. Além de outros indicativos de qualidade que os consumidores procuram, a Indicação de Procedência ou a Denominação de Origem destacam particularmente o território famoso pela sua produção ou fabricação de produtos e serviços tradicionais de determinada região. Desse modo, os benefícios em produtividade decorrentes da IG iniciam com um processo coletivo envolvendo diversos participantes e ancorado em relações que se fomentam em torno de um objetivo comum: valorizar o local e seus produtos de destaque. Tais produtos e serviços já possuem atributos que refletem seu local de origem, conferindo-lhes reputação, valor único e identidade própria. Ao passo que as regiões que já obtiveram a certificação funcionam como modelo e fonte de inspiração para possíveis IGs.

Portanto, os resultados da certificação indicam que houve agregação de valor ao produto e, consequentemente, um aumento na renda dos produtores. Isso também promoveu a preservação cultural e imaterial. Adicionalmente, contribuiu para o desenvolvimento social das comunidades localizadas ao redor, ajudando a manter as pessoas no campo e contribuindo para prevenir o êxodo rural. Contudo, é necessário implementar mais ações de mobilização integrada entre entidades públicas e privadas, atuando como agentes fomentadores para o processo de consolidação das Indicações Geográficas (IGs) na Região Semiárida Brasileira.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

REFERÊNCIAS

ALMEIDA SILVA, A.; RODRIGUES, B.; SILVA, G. F. Breve panorama das indicações geográficas do nordeste brasileiro e reflexões sobre os negócios locais. Informe GEPEC, v. 26, n. 1, p. 238–256, 2022.

ALMEIDA, R. M.; NASCIMENTO, J. S.; MELO, S. S. C. Aguardente de Mandioca Tiquira: um potencial de Indicação Geográfica para o Estado do Maranhão. Cadernos De Prospecção, 16(5), 1728–1741. 2023.

BARROS, R. R. de A. Bordado boa-noite da Ilha do Ferro-AL: estudo para registro de indicação geográfica.

BATISTA, M. D.; BASTOS, S. R. Hospitalidade e saberes locais em festivais gastronômicos de Minas Gerais. Turismo: Visão e Ação, v. 26, p. e19183-e19183, 2024.

BIANCHINI, I. M. E.; RUSSO, S. L. Indicações geográficas no nordeste do Brasil. Revista INGI, vol.1, n.1, p.34-43, 2017.

BRASIL. Lei 9.279/96, de 14 de maio de 1996. Regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional – MDR. Resolução Condel/Sudene nº 150, de 13 de dezembro de 2021. Aprova a Proposição nº 151/2021, que trata do Relatório técnico que apresenta os resultados da revisão da delimitação do Semiárido 2021. Brasília, DF: Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, 2022.

CANNAVALE, V.; MACHADO, T. M.; SANTANA, J. A. M; AVENI. A. Análise Mercadológica: comparativo no uso do selo Indicação Geográfica para o cacau entre os produtores da Bahia (Sul da Bahia) e do Pará (Tomé-Açu). Cadernos de Prospecção, v. 17, n. 1, p. 33–47, 2024.

CASTRO, V. A.; LOURENÇÃO, M. T. A.; GIRALDI, J. D. M. E. Geographical indication as a strategic brand resource in the wine sector in Rio Grande do Sul/Brazil. Revista de Administração da UFSM, v. 14, n. 2, p. 276–296, 2021.

FACIROLLI SOBRINHO, M. H.; GUEDES, C. A. M.; CASTRO, M. C. D. e. A Indicação Geográfica do café da Serra da Mantiqueira de Minas Gerais como ferramenta de desenvolvimento territorial. Interações (Campo Grande), p. 279–294, 2021.

FARIAS, P. H. B. de. Saber-fazer tramas e resistências de mulheres na casa das bordadeiras em Timbaúba dos Batistas (RN): olhares sobre gênero, trabalho e renda e identidade regional. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Estudos Urbanos e Regionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2023.

FDEZ-VIDAL, X. R. et al. Neural networks allow the automatic verification of the type of flour, analysing the starch granule morphology, to ensure the protected geographical indication 'Galician Bread'. Food Control, v. 158, p. 110198, 2024.

FREITAS, S. C.; FELIPE, I. J. S.; OLIVEIRA, L. A. B. A Indicação Geográfica (IG) no Rio Grande do Norte: uma ferramenta para estratégia e vantagem competitiva. Tekhne e Logos, v. 3, n. 3, p. 71-89, 2012.

Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI. ficha técnica de registro de indicação geográfica.

LEME, P. H. M. V.; AGUIAR, B. H.; REZENDE, D. C. A convergência estratégica em Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre a cooperação entre atores em rede em duas regiões cafeeiras. Rev. Econ. Sociol. Rural, v. 57, n.1, 2019.

LOPES, D. N. M. et al. Indicação Geográfica No Brasil - O Caso do Camarão da Costa Negra. Revista INGI, v. 3, n. 2, p. 306–319, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELO, J. C. Indicação Geográfica e educação não-formal em comunidades tradicionais: uma proposta de oficinas colaborativas. Terr@ Plural, v. 13, n. 2, p. 421–439, 2019.

OLIVEIRA, L. C.; PACHECO, C. S. G. R. A Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento do polo Petrolina/PE – Juazeiro/BA, Brasil e as suas cidades criativas. Diversitas Journal, v. 9, n. 1, 2024.

OLIVEIRA, P. D. D. Situação econômica da fruticultura irrigada no submédio do São Francisco. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, v. 7, n. 6, p. 823–842, 2021.

PELLIN, V. Indicações Geográficas e desenvolvimento regional no Brasil: a atuação dos principais atores e suas metodologias de trabalho. Interações, Campo Grande, MS, v. 20, n. 1, p. 63-78, 2019.

PINTO, I. S.; VIEIRA CARVALHO, T.; ARAÚJO, A. L. C. de. Indicações Geográficas Brasileiras e potenciais Indicações Geográficas Cearenses. Revista Científica dos UniRios, v. 2, p. 269–299, 2020.

PONTES, Everton Pereira de. Análise de viabilidade do registro de indicação geográfica (ig) para a carne de sol de Picuí-PB.

REZENDE, A. A. et al. Considerações sobre as potenciais indicações geográficas do Sudoeste da Bahia. Revista de Política Agrícola, v. 4, n. ANO XXIV, p. 18–31, 2015.

ROSÁRIO, A. V. et al. Perspectivas e possibilidades de registros de indicações geográficas na região nordeste do Brasil. Revista INGI – Indicação Geográfica E Inovação, vol.6, n.1, p.1556-1568, 2022.

SÁ, A. S. C. Doce de leite branco de Afrânio: diagnóstico do cenário e proposta do caderno de especificações técnicas para a indicação geográfica. 2019. Dissertação (Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2019.

SALDANHA, C. B.; ROCHA, U. B.; SANTOS, W. P. C. Análise do Desenvolvimento Territorial no Cenário das Indicações Geográficas Reconhecidas na Bahia. Cadernos de Prospecção, v. 15, n. 2, p. 649–666, 2022.

SANT'ANA, C. S. S.; PEREIRA, I. O.; FERREIRA, A. C. R.; SILVA, A. V.; SANTOS, L. S. Influência do período de colheita na qualidade do cacau da Indicação Geográfica Sul da Bahia/ Influence of the harvest period on cocoa quality of the Southern Bahia Geographical Indication. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 2, p. 8295–8306, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n2-221.

SEBRAE; INPI. Sinais distintivos coletivos: proteja sua região e seu produto. Indicação geográfica e marca coletiva, 2014.

SILVA, A. A; SILVA, G. F. da. Potencialidades para Obtenção de Indicação Geográfica na Rota do Vinho do Vale do São Francisco. Revista Cerrados, Montes Claros – MG, v. 19, n. 02, p. 403-426, 2021.

SILVA, F. M.; GUERRA SOBRINHO, L. D. A renda renascença na Paraíba: enredos de cultura, moda e desenvolvimento regional. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, v. 9, n. 2, p. 107, 2021.

SOUZA, D. S.; ANDRADE, M. B.; SANTOS, M. J. C. Mapeamento das indicações de procedência em território brasileiro. Revista INGI, v. 5, n. 4, p. 1405–1417, 2021.

SOUZA, M. T. et al. Evaluation of geographical indication for the clay handicraft from a city in the Northeast of Brazil. Scientia Plena, v. 17, n. 2, 2021.

VANDECANDELAERE, E. et al. Strengthening sustainable food systems through geographical indications: evidence from 9 worldwide case studies. Journal of Sustainability Research, v. 4, n. 3, 2020.

VIEIRA, A. C. P.; PELLIN, V. As Indicações Geográficas como Estratégia para Fortalecer o Território: o caso da indicação de procedência dos vales da uva Goethe. Desenvolvimento em Questão,v. 13, n. 30, p. 155, 2015.

WULANDARI, F. et al. Sui generis system: GI protection for the herbal product in Indonesia as communal property right. Cogent Social Sciences, v. 9, n. 1, 2023.

CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE: Mestre e Doutor em Engenharia de Transportes. Possui 2 graduações: Administração (1999) e Engenharia de Produção (2004); 3 pós-graduações lato sensu: MBA em Marketing (2001), MBA em Qualidade e Produtividade (2005) e Engenharia Metroferroviária (2017); e 2 pós-graduações stricto sensu - Mestrado e Doutorado em Engenharia de Transportes pela COPPE/UFRJ (2009 e 2016). É professor adjunto da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás (FCT/UFG), das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil. É coordenador de estágio do curso de Engenharia de Transportes da FCT/UFG. Atuou como Engenheiro de Operações do Metrô do Rio de Janeiro por mais de 15 anos (2003 - 2019), nas gerências de: Planejamento e Controle Operacional, Engenharia Operacional, Operação, Inteligência de Mercado, Planejamento de Transportes e Planejamento da Operação Metroviária (de trens, das linhas de ônibus Metrô Na Superfície, e das estações metroviárias). Experiências acadêmica e profissional nas áreas de: Engenharia de Transportes, Operação de Transporte, Planejamento da Operação, Transporte Público, Sustentabilidade, Engenharia de Produção, Gestão, Administração e Engenharia de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: operação, avaliação de desempenho operacional, ferramentas de gestão e de controle operacional, documentação operacional, indicadores de desempenho, planejamento da operação, satisfação dos usuários de transporte, pesquisas e auditoria de qualidade, sustentabilidade, emissões de gases do efeito estufa em sistemas de transportes, planejamento e acompanhamento de projetos de engenharia e de melhoria em sistemas de transporte.

A

Ambiente externo 2, 12, 46, 78, 79

Ambiente interno 39, 78, 79, 80, 81, 121, 189

Ambiente organizacional 39, 78, 81

C

Certificação de produtos e serviços 217

Chatbot 72, 73, 76, 77

Choque cultural 157, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173

Clima organizacional 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 50, 51, 111, 157, 159, 162, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 187

Cultura organizacional 38, 50, 107, 115, 116, 157, 159, 162, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 172, 173, 175

D

Denominação de origem 217, 219, 220, 223, 226

Desempenho 15, 22, 39, 41, 43, 45, 47, 52, 63, 65, 67, 74, 75, 76, 81, 107, 111, 114, 117, 159, 165, 193, 204, 206, 208, 230

Disponibilidade 20, 68, 76, 79, 95, 204, 209, 210, 215

E

Ecossistema empreendedor 106, 107, 108, 109, 110, 111, 117

Eficiência 4, 11, 52, 53, 54, 70, 109, 113, 118, 122, 143, 161, 184, 198, 205

Empreendedorismo 106, 107, 108, 110, 111, 113, 114, 116, 117, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 146, 150, 154, 207, 215

Empreendedorismo corporativo 106, 107, 108, 111, 116, 117

Empresa 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 74, 75, 77, 80, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 92, 94, 95, 98, 99, 100, 106, 107, 108, 109, 111, 112, 113, 116, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 139, 141, 143, 144, 145, 146, 152, 153, 157, 158, 161, 162, 163, 165, 166, 167, 168, 172, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 193, 195, 199, 201, 202, 204, 205, 206, 209

Estratégia 41, 72, 73, 74, 75, 76, 81, 82, 98, 110, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 122, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 141, 146, 158, 177, 178, 182, 184, 186, 187, 189, 196, 205, 207, 227, 229

Estratégias 37, 40, 42, 43, 45, 50, 64, 74, 81, 91, 92, 97, 107, 109, 115, 116, 119, 125, 126, 129, 134, 135, 136, 137, 142, 143, 145, 146, 148, 149, 154, 163, 166, 170, 173, 175, 176, 178, 185, 188, 190, 206, 226

Estresse 13, 14, 18, 22, 23, 24, 35, 166, 211

F

Fidelização 82, 83, 84, 85, 86, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 114, 126, 177, 179, 180

Formatação de franquias 193, 195, 200, 201, 202, 207

Franchising 193, 194, 195, 196, 203, 207, 208

Franqueado 193, 194, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 206, 207

Franqueador 193, 194, 197, 198, 199, 203, 204, 206

Franquia 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208

Fusões e aquisições 157, 158, 159, 160, 164, 169, 171, 172, 173, 174, 175

G

Gestão 36, 38, 42, 49, 50, 51, 52, 54, 64, 66, 68, 70, 74, 75, 77, 82, 91, 101, 106, 107, 108, 109, 110, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 140, 146, 148, 149, 154, 159, 162, 166, 173, 174, 175, 176, 177, 180, 181, 188, 193, 195, 196, 198, 199, 205, 207, 208, 213, 214, 215, 220, 230

Gestão de stakeholders 176

H

Hard skills 209, 210, 212, 214, 215

I

IMP Group 1

Importância 1, 2, 5, 8, 9, 15, 26, 37, 41, 42, 47, 49, 52, 53, 54, 58, 63, 70, 72, 76, 82, 87, 101, 114, 116, 117, 118, 120, 121, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 148, 153, 176, 178, 179, 181, 184, 187, 188, 190, 195, 203, 209, 225

Indicação de procedência 217, 219, 221, 223, 226, 229

Inovação 5, 8, 10, 66, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 165, 182, 190, 217, 228

Inovação aberta 106, 110, 114, 115, 116

Inovação fechada 106, 110

Integridade 52, 54, 59, 64, 68, 70, 135, 137, 156

L

Licitações públicas 52, 58, 62, 71

M

Marketing business-to-business 1

Marketing relacional 102, 176, 177, 180

Modelagem de negócios 72

Modelo dos 6 Mercados 176, 177

Motivação 22, 36, 37, 38, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 65, 70, 166, 174, 188

O

Orientação empreendedora 106, 107, 108, 109, 111, 117

P

Pesquisa científica 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 144, 146, 150, 154

Pessoas 16, 23, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 48, 49, 50, 58, 75, 94, 106, 111, 112, 113, 119, 123, 124, 132, 138, 144, 152, 159, 163, 166, 174, 177, 185, 187, 188, 189, 195, 200, 203, 213, 214, 215, 222, 226

Pilates 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 34, 35

Pilates no solo 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25

Planejamento 49, 81, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 129, 132, 133, 134, 135, 141, 143, 144, 145, 146, 148, 167, 168, 201, 205, 230

Polígono das secas 217, 231

Postura 9, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 25, 35, 111, 114, 184, 187

Pregoeiro 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70

Processos 1, 2, 7, 9, 12, 40, 41, 42, 52, 53, 54, 62, 63, 64, 65, 70, 74, 79, 81, 106, 107, 108, 109, 114, 115, 117, 118, 119, 120, 121, 131, 132, 133, 136, 137, 146, 150, 153, 154, 158, 159, 160, 162, 163, 164, 165, 167, 170, 171, 174, 180, 183, 185, 189, 201, 205, 220

Programas de fidelização 82, 83, 86, 87, 98, 99, 100, 101, 102

Q

Qualidade 5, 14, 15, 16, 18, 22, 23, 24, 25, 26, 35, 36, 39, 42, 43, 45, 46, 47, 49, 50, 54, 64, 65, 70, 74, 76, 82, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 109, 125, 127, 128, 133, 143, 148, 183, 188, 190, 205, 207, 218, 222, 223, 226, 228, 230

Qualidade de serviço 82, 86, 87, 88, 89, 90, 93, 188, 190

R

Relacionamentos empresariais 1, 2, 10, 11, 185

S

Satisfação 17, 18, 36, 38, 40, 41, 43, 45, 47, 48, 49, 51, 82, 83, 85, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 94, 97, 98, 101, 102, 109, 118, 161, 189, 230

Saúde corporal e mental 13, 14

Soft skills 209, 210, 211, 212, 215

T

Trabalhabilidade 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216

Transformação digital 72, 73, 74, 75, 76, 77

V

Valorização efetiva 52

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 3

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2024

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 3

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2024